JOHN C. MAXWELL

TINH HOA LÃNH ĐẠO

Leadership Gold

Thịnh Phát *dịch*

alpha books
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

Về John C. Maxwell và bộ sách lãnh đạo của ông

John C. Maxwell là chuyên gia và bậc thầy nổi tiếng nhất thế giới về nghệ thuật lãnh đạo với trên 13 triệu bản sách bán ra trên khắp hành tinh, cũng như Phillip Kotler là bậc thầy về marketing hay Michael Porter về chiến lược kinh doanh. Hàng năm, ông được mời tới nói chuyện tại các công ty hàng đầu trong danh sách Fortune 500, với nhiều nhà lãnh đạo chính phủ trên thế giới và những tổ chức như Học viện Quân sự Hoa Kỳ ở West Point.

Các tác phẩm của ông được đánh giá rất cao và được xếp trong danh sách bán chạy nhất trên các tạp chí như *New York Times, Wall Street Journal, Business Week* và Maxwell là một trong 25 tác giả nổi tiếng nhất trên Amazon. Những cuốn sách đã bán trên 1 triệu bản của ông gồm *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo, Phát triển kỹ năng lãnh đạo* và *21 nguyên tăc vàng của nghệ thuật lãnh đạo.*

Nhằm mục tiêu đưa các tác phẩm có giá trị đến với người Việt Nam, không chỉ cho các nhà quản lý, nhà lãnh đạo mà cho tất cả những ai mong muốn mình phát triển hơn nữa, Alpha Books lựa chọn dịch và xuất bản các cuốn sách hay nhất của John C. Maxwell.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả!

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Lời mở đầu

Tìm kiếm vàng

Phải thú nhận rằng tôi đã muốn viết quyển sách này gần 10 năm nay. Tôi đã dành cả đời chuẩn bị, nhưng tôi tự hứa rằng sẽ chỉ viết khi ở tuổi 60. Tháng 2/2007, tôi đạt đến cột mốc này và bắt đầu viết.

Tôi đã có một hành trình dài, đáng nhớ và thành công trên cương vị lãnh đạo. Năm 1964, khi 17 tuổi, tôi bắt đầu đọc sách và trau dồi kỹ năng lãnh đạo vì tôi muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Năm 22 tuổi, tôi nắm giữ vị trí lãnh đạo đầu tiên. Năm 1976, tôi tin rằng mọi thăng trầm đều phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo. Niềm tin này gắn kết với niềm đam mê nghiên cứu và giảng dạy suốt đời về đề tài mang tính sống còn đó.

Học hỏi để lãnh đạo hiệu quả thật sự là một thách thức. Dạy người khác lãnh đạo hiệu quả thậm chí còn là một thách thức lớn hơn. Cuối những năm 1970, tôi dồn hết tâm huyết vào việc đào tạo nhiều nhà lãnh đạo tiềm năng. Tôi rất vui khi có thể góp phần phát triển các nhà lãnh đạo. Cuối cùng, điều đó đã thôi thúc tôi viết cuốn sách đầu tiên về nghệ thuật lãnh đạo vào năm 1992 với tựa đề *Developing the Leader within You* (Phát triển kỹ năng lãnh đạo). Kể từ đó, tôi viết thêm nhiều cuốn sách khác. Trong suốt hơn 30 năm qua, lãnh đạo và giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo trở thành công việc của cuộc đời tôi.

GIA TĂNG GIÁ TRỊ CHO KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA BẠN

Cuốn sách này là kết quả của nhiều năm sống trong môi trường lãnh đạo và học hỏi qua những thử nghiệm và thất bại để tìm ra định nghĩa nhà lãnh đạo. Các bài học của tôi mang tính cá nhân và rất đơn giản, nhưng lại có ảnh hưởng rất sâu rộng. Tôi đã phải

mất cả đời khám phá chúng. Tôi coi mỗi chương của cuốn sách này là một quặng vàng. Nếu được trao cho đúng người, chúng có thể làm gia tăng giá trị cho kỹ năng lãnh đạo của họ.

Khi đọc mỗi chương, bạn cần hiểu…

1. Tôi vẫn đang học về nghệ thuật lãnh đạo

Tôi vẫn chưa tới đích và cuốn sách này chưa phải câu trả lời cuối cùng của tôi về chủ đề lãnh đạo. Sau khi cuốn sách này được xuất bản, tôi vẫn muốn bổ sung thêm nhiều ý tưởng. Tại sao ư? Vì tôi vẫn tiếp tục học hỏi và trưởng thành. Tôi hy vọng mình sẽ tiếp tục học cho tới khi nhắm mắt xuôi tay. Tôi hy vọng sẽ tiếp tục tìm thấy nhiều quặng vàng để chia sẻ với các bạn.

2. Nhiều người đã đóng góp tích cực vào cuốn sách này

Một chương trong cuốn sách có tựa đề "Thành công đi cùng sự ủng hộ". Đối với tôi, điều đó hoàn toàn chính xác. Người ta thường nói, người khôn ngoan biết học hỏi từ sai lầm của bản thân; người khôn ngoan hơn biết học hỏi từ sai lầm của người khác; nhưng người khôn ngoan nhất là người biết học hỏi từ thành công của người khác. Ngày hôm nay, tôi được đứng trên đôi vai của nhiều nhà lãnh đạo, những người đã mang lại giá trị rất lớn cho cuộc đời tôi. Ngày mai, tôi hy vọng *bạn* có thể đứng trên đôi vai *của tôi.*

3. Những điều tôi truyền đạt trong cuốn sách này rất có ích cho bạn

Triết gia người Hy Lạp Platon từng nói: "Lợi ích của việc hướng dẫn người khác là được nhắc lại những gì bạn đã biết." Đó là cách thức học hỏi tốt nhất. Là tác giả và là người truyền đạt, tôi luôn cố gắng giúp các bạn thật sự hiểu những gì mà các bạn đã cảm nhận được bằng trực giác theo cách mới mẻ và rõ ràng. Tôi cố gắng tạo ra những thời điểm mà các bạn bất chợt hiểu ra vấn đề.

Mặc dù cả đời tôi luôn phấn đấu không ngừng tiến lên trong môi trường lãnh đạo, nhưng tôi chỉ hiểu về lãnh đạo nhiều hơn bằng việc nhìn lại chặng đường đã qua. Bây giờ, khi đã ở tuổi 60, tôi muốn chia sẻ với các bạn những bài học quan trọng nhất mà tôi đã học được trong quá trình làm lãnh đạo. Trong cuốn sách này, tôi đặt những khối vàng kiến thức lãnh đạo mà mình thu được qua những trải nghiệm khó khăn và thất bại ở "tầng thấp nhất" để các nhà lãnh đạo ít kinh nghiệm hay những người từng trải đều có thể dễ dàng tiếp cận. Bạn không cần phải là một chuyên gia để có thể hiểu được những gì tôi muốn truyền đạt và cũng không cần

phải là một CEO để áp dụng chúng. Tôi không muốn độc giả của mình giống như Charlie Brown của bộ phim hoạt hình Peanuts, người ngưỡng mộ lâu đài cát mình đã xây trên bờ biển để rồi một trận mưa lớn san bằng nó. Khi nhìn vào bãi cát phẳng lặng, là nơi mà trước đó là kiệt tác nghệ thuật của mình, anh ta nói: "Hẳn phải có một bài học gì đó ở đây, nhưng mình không biết đó là gì." Mục đích của tôi không phải là tạo dấu ấn với các bạn bằng những kiến thức và sự hiểu biết vượt quá khả năng của các bạn, mà tôi sẽ là người đồng hành với bạn.

4. Rất nhiều khối vàng kiến thức lãnh đạo được rút ra từ những sai lầm trong lãnh đạo của tôi

Một vài sai lầm đã từng khiến tôi rất đau khổ. Tôi vẫn còn cảm thấy sự cay đắng của chúng khi truyền đạt lại cho các bạn. Tôi luôn tự nhắc nhở mình đã mắc sai lầm bao nhiêu lần. Tuy nhiên, tôi cũng được động viên nhiều vì ngày hôm nay mình đã trở nên khôn ngoan hơn ngày xưa.

Nhà thơ Archibald MacLeish đã từng bình luận: "Chỉ có một sự đau đớn hơn việc học hỏi từ kinh nghiệm là không học hỏi được gì từ kinh nghiệm." Tôi đã nhiều lần chứng kiến mọi người mắc sai lầm và ngoan cố tiếp tục công việc, để rồi kết thúc bằng việc lặp lại những sai lầm tương tự. Với lòng quyết tâm cao, họ tự nhủ: "Thử và thử lại!" Sẽ tốt hơn bao nhiêu nếu họ nói: "Thử, sau đó dừng lại, suy nghĩ, thay đổi và thử lại."

5. Việc trở thành lãnh đạo giỏi phụ thuộc vào cách bạn phản ứng

Việc đọc một cuốn sách không bao giờ đủ để tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của bạn. Sự áp dụng của bạn mới có thể giúp bạn trở nên tốt hơn. Xin đừng đọc cuốn sách này rồi để đó. Hãy biến mỗi quặng vàng này thành một điều hữu ích, giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo giỏi. Đừng như một đứa trẻ khi chơi cờ với ông mình và chỉ biết kêu lên: "Ôi không, lại thế rồi. Ông luôn luôn thắng!"

"Thế cháu muốn ông làm gì, cố ý thua?", người ông nói, "Cháu sẽ chẳng học hỏi được gì nếu ông làm thế."

Cậu bé trả lời: "Cháu không muốn học gì cả. Cháu chỉ muốn thắng thôi!"

Chỉ muốn chiến thắng thôi là chưa đủ. Bạn phải trải qua cả một quá trình để phát triển. Điều này đòi hỏi sự kiên nhẫn và tập trung. Tác giả William A. Ward từng nói: "Ghi nhớ một sự thật vĩ

đại rất đáng ngưỡng mộ; nhưng áp dụng nó vào cuộc sống mới là khôn ngoan."

Bạn nên coi cuốn sách này như một người bạn đồng hành trong suốt cuộc đời. Giáo sư Peter Senge định nghĩa học hỏi là "một quá trình luôn luôn diễn ra và luôn là sự kết hợp suy nghĩ với hành động." Ông nói: "Học hỏi là một quá trình mang tính ngữ cảnh cao… Nó diễn ra trong tình huống có một điều gì đầy ý nghĩa và khi người học hành động."

Nếu bạn mới nắm cương vị lãnh đạo, bạn nên dành 26 tuần để đọc cuốn sách này – mỗi tuần một chương. Hãy đọc từng chương một, sau đó làm theo những hướng dẫn trong phần bài tập áp dụng ở cuối chương. Nếu bạn thấm nhuần mỗi bài học và áp dụng nó vào công việc trước khi chuyển sang chương tiếp theo, bạn sẽ ngạc nhiên bởi những thay đổi tích cực trong kỹ năng lãnh đạo của bạn.

Nếu bạn là nhà lãnh đạo đã có kinh nghiệm, hãy dành 52 tuần. Tại sao bạn lại phải dành nhiều thời gian hơn? Vì sau khi bạn đã đọc một chương và áp dụng nó vào công việc, bạn nên dành thêm một tuần để hướng dẫn những người khác nữa. Chắc chắn, không chỉ có bạn trưởng thành mà bạn còn giúp những người lãnh đạo khác vươn tới một tầm cao mới! Sau các bài tập áp dụng, cuốn sách này còn có những lời khuyên thật sự hữu ích. Mỗi lời khuyên có những gợi ý giúp bạn phát triển kỹ năng lãnh đạo liên quan đến nội dung chương. Bạn cũng nên yêu cầu những người mình đang hướng dẫn đọc và áp dụng theo cuốn sách.

Bạn cần có được mối quan hệ giao tiếp và sự tín nhiệm của người khác trước khi có thể áp dụng các gợi ý trong cuốn sách này. Nếu bạn không thể đạt được điều đó với những người mình định hướng dẫn, hãy dành thời gian xây dựng quan hệ, như vậy lời khuyên của bạn mới có thể ảnh hưởng tới cuộc sống của họ.

LÃNH ĐẠO TẠO SỰ KHÁC BIỆT

Tại sao bạn nên biết tất cả các vấn đề này trước khi học hỏi kỹ năng lãnh đạo? Tại sao tôi phải làm việc rất chăm chỉ như vậy trong suốt 40 năm để học hỏi về nghệ thuật lãnh đạo và khai thác những quặng vàng? Bởi kỹ năng lãnh đạo tốt luôn tạo ra sự khác biệt! Tôi đã thấy được kỹ năng lãnh đạo tốt có thể mang lại hiệu quả như thế nào. Tôi đã thấy nó làm thay đổi hoàn toàn một tổ chức và tạo ảnh hưởng tích cực tới cuộc sống của hàng nghìn

người. Đúng vậy, thật sự không dễ để học nghệ thuật lãnh đạo, nhưng điều đó lại rất đáng giá. Trở thành nhà lãnh đạo giỏi sẽ mang lại nhiều lợi ích, nhưng bạn cũng cần phải nỗ lực rất nhiều. Vị trí lãnh đạo đòi hỏi ở cá nhân đó rất nhiều yếu tố, rất khắt khe và phức tạp. Đây là những gì tôi muốn nói…

Lãnh đạo là luôn sẵn sàng đối mặt với rủi ro.

Lãnh đạo là say mê tạo ra sự khác biệt với người khác.

Lãnh đạo không bao giờ được hài lòng với kết quả hiện tại.

Lãnh đạo phải nhận trách nhiệm trong khi những người khác biện giải các lý do để trốn tránh.

Lãnh đạo nhìn thấy các triển vọng trong tình huống mà người khác chỉ thấy những hạn chế.

Lãnh đạo luôn nổi bật giữa đám đông.

Lãnh đạo phải luôn biết tiếp thu và cởi mở.

Lãnh đạo là khả năng quên đi cái tôi vì những điều tốt đẹp nhất.

Lãnh đạo là đánh thức những mơ ước của người khác.

Lãnh đạo là truyền cảm hứng cho người khác bằng việc chỉ ra những gì mà họ có thể đóng góp.

Lãnh đạo là khả năng có thể khai thác năng lực của nhiều người khác.

Lãnh đạo là người nói từ trái tim mình và rung động đến trái tim những người khác.

Lãnh đạo là sự kết hợp của trái tim, trí óc và tâm hồn.

Lãnh đạo là khả năng nuôi dưỡng, giải phóng những ý tưởng, năng lực và khả năng của người khác.

Lãnh đạo là biến giấc mơ thành hiện thực. Trên tất cả, lãnh đạo là dũng cảm.

Nếu những suy nghĩ về lãnh đạo nói trên khiến tim bạn đập nhanh hơn, thì chắc chắn việc học hỏi nhiều hơn về nghệ thuật lãnh đạo sẽ tạo sự khác biệt trong cuộc sống của bạn, và bạn cũng có thể tạo sự khác biệt trong cuộc sống của những người khác. Hãy sang trang tiếp theo, và chúng ta cùng bắt đầu.

1

Giã từ sự cô đơn

Thế hệ của cha tôi cho rằng nhà lãnh đạo không bao giờ được quá gần gũi với nhân viên. "Giữ khoảng cách" là cụm từ tôi thường được nghe. Người ta thường cho rằng nhà lãnh đạo giỏi phải ở một vị trí cao hơn và tách rời các nhân viên. Kết quả là, khi bắt đầu sự nghiệp lãnh đạo, tôi luôn giữ một khoảng cách với nhân viên. Tôi chỉ cố gắng gần gũi đủ để lãnh đạo họ, nhưng luôn giữ khoảng cách để không bị họ làm ảnh hưởng.

Hành động cân bằng này ngay lập tức gây ra nhiều xung đột nội bộ. Thực lòng, tôi rất muốn gần gũi với nhân viên. Thêm vào đó, tôi cảm thấy điểm mạnh của mình là khả năng liên kết với mọi người. Cả hai yếu tố này khiến tôi phải đấu tranh với hướng dẫn của cha tôi về việc giữ khoảng cách. Và chỉ một vài tháng sau khi tôi nhận vị trí lãnh đạo đầu tiên, vợ tôi, Margaret và tôi bắt đầu phát triển các mối quan hệ thân thiết. Chúng tôi đều rất thích thú với công việc và đồng nghiệp trong tổ chức.

Giống như nhiều nhà lãnh đạo khi khởi đầu sự nghiệp, tôi biết rằng mình sẽ không làm công việc này mãi mãi. Đó là kinh nghiệm quý báu, nhưng tôi đã sẵn sàng cho những thử thách lớn hơn. Sau ba năm, tôi xin thôi việc và đảm nhận một vị trí mới tại Lancaster, Ohio. Tôi không bao giờ quên phản ứng của các đồng nghiệp khi biết tôi sắp chuyển công tác: "Làm sao anh có thể làm như vậy sau tất cả những gì chúng ta đã làm cùng nhau?" Nhiều người cho rằng sự ra đi của tôi mang tính cá nhân. Tôi có thể nhận ra họ cảm thấy bị tổn thương. Điều đó thật sự làm tôi áy náy. Ngay lập tức, lời chỉ dạy của các nhà lãnh đạo đi trước vang bên tai tôi: "Đừng quá thân thiết với nhân viên của bạn." Khi tôi rời bỏ vị trí đó để đảm nhận vị trí lãnh đạo tiếp theo, tôi tự hứa sẽ không quá thân thiết với nhân viên nữa.

SỰ VIỆC CHỈ MANG TÍNH CÁ NHÂN

Ở vị trí lãnh đạo thứ hai, lần đầu tiên trong hành trình lãnh đạo, tôi đã tuyển dụng một trợ lý. Tôi đã tuyển một chàng trai trẻ có nhiều triển vọng, và bắt đầu hướng dẫn anh ta bằng kinh nghiệm của mình. Tôi nhận ra rằng việc đào tạo và phát triển con người vừa là một thế mạnh vừa là niềm vui.

Chàng đồng nghiệp trẻ này và tôi cùng làm mọi thứ. Một trong những cách tốt nhất để đào tạo người khác là để họ đồng hành với bạn nhằm quan sát những gì bạn làm, chỉ dẫn một chút, và sau đó để họ cố gắng làm điều đó. Đó là cách chúng tôi đã làm. Và đó là kinh nghiệm đầu tiên của tôi về đào tạo người khác. Tôi cho rằng mọi việc đều diễn ra rất tuyệt vời. Một ngày kia tôi phát hiện ra anh ta đã thu thập được một số thông tin nhạy cảm mà tôi đã chia sẻ cho anh ta, và phụ sự tin tưởng của tôi bằng việc kể lại cho người khác. Điều đó không chỉ làm tôi, với tư cách một người lãnh đạo, đau đớn mà còn cảm thấy bị tổn thương. Tôi cảm thấy bị phản bội. Tôi đã sa thải anh ta. Và một lần nữa, lời chỉ dạy của các nhà lãnh đạo đi trước lại vang lên bên tai tôi: "Đừng quá thân thiết với nhân viên của bạn."

Lần này, tôi đã rút được bài học. Một lần nữa tôi quyết tâm giữ khoảng cách với những người xung quanh. Tôi sẽ thuê nhân viên chỉ để làm việc. Và chúng tôi sẽ chỉ thân thiết ở bữa tiệc Giáng sinh hàng năm!

Sự cô đơn không liên quan đến vấn đề mang tính vị trí công việc; đó là vấn đề thuộc về tính cách.

Sau sáu tháng, tôi đã duy trì thành công sự tách biệt trong công việc. Nhưng một ngày kia, tôi nhận ra việc giữ khoảng cách với mọi người là con dao hai lưỡi. Mặt tốt của nó là không ai có thể làm tổn thương tôi. Nhưng mặt trái lại là không ai giúp đỡ tôi. Do đó, khi 25 tuổi, tôi đã quyết định: Là một nhà lãnh đạo, tôi sẽ "chầm chậm đi xuyên qua đám đông". Tôi sẽ dành thời gian và sự mạo hiểm để trở nên thân thiết với mọi người và để họ thân thiết với tôi. Tôi nguyện sẽ yêu thương trước khi cố gắng lãnh đạo nhân viên. Sự lựa chọn này, một lúc nào đó, có thể làm tôi bị tổn thương. Tôi có thể bị đau đớn. Nhưng những mối quan hệ thân thiết này cho phép tôi giúp đỡ họ, cũng như tôi được họ giúp đỡ. Quyết định này đã thay đổi cuộc đời và quan niệm về lãnh đạo của tôi.

SỰ CÔ ĐƠN KHÔNG PHẢI DO VỊ TRÍ LÃNH ĐẠO

Một bức tranh biếm họa có hình ảnh một giám đốc điều hành ngồi cô đơn sau một chiếc bàn lớn. Đứng ngoan ngoãn bên kia chiếc bàn là một người đàn ông trong trang phục công sở đang nói: "Nếu vị trí lãnh đạo làm ngài cảm thấy thoải mái thì chắc chắn ngài sẽ cảm thấy cô đơn khi ở vị trí thấp hơn." Ở vị trí cao nhất không có nghĩa là bạn phải cô đơn. Ở vị trí thấp nhất cũng vậy. Tôi đã gặp những người thấy cô độc ở vị trí thấp nhất, ở vị trí cao nhất cũng như ở vị trí trung bình. Giờ tôi đã nhận ra sự cô đơn không phải kết quả của vị trí mà là do tính cách.

Nhà lãnh đạo giỏi là người cùng đưa mọi người vươn tới đỉnh cao.

Đối với nhiều người, nhà lãnh đạo là người đứng cô đơn trên đỉnh núi và nhìn xuống nhân viên. Anh ta bị chia cắt, cô lập và cô đơn. Do đó, mới có câu nói "Cô đơn trên đỉnh núi". Nhưng tôi khẳng định một nhà lãnh đạo vĩ đại không bao giờ nói câu đó. Nếu bạn đang ở vị trí lãnh đạo và cảm thấy cô đơn, có thể bạn đang làm sai điều gì đó. Hãy suy nghĩ. Nếu bạn hoàn toàn cô đơn, điều đó có nghĩa là không ai nghe theo bạn. Và nếu không ai nghe theo bạn, nghĩa là bạn không thật sự lãnh đạo!

Nhà lãnh đạo bỏ lại mọi người sau lưng và thực hiện cuộc hành trình một mình là nhà lãnh đạo ích kỷ. Nhà lãnh đạo giỏi là cùng đưa mọi người vươn tới đỉnh cao. Nâng mọi người lên một tầm cao mới là yêu cầu của một nhà lãnh đạo hiệu quả. Và thật khó để làm điều này nếu bạn giữ khoảng cách với nhân viên – vì bạn không thể cảm nhận được nhu cầu, ước mơ của họ. Ngoài ra, nếu người lãnh đạo không mang lại điều gì tốt đẹp hơn thì chắc chắn họ sẽ cần một người lãnh đạo khác.

NHỮNG SỰ THẬT VỀ VỊ TRÍ CAO NHẤT

Vì lãnh đạo là công việc của tôi, tôi đã suy nghĩ rất nhiều về nó trong những năm qua. Dưới đây là một số điều bạn cần biết:

Không ai có thể một mình tiến lên đỉnh cao

Rất ít nhà lãnh đạo thành công mà không có nhiều người muốn họ thành công. Không nhà lãnh đạo nào có thể thành công nếu không có sự giúp đỡ của người khác. Đáng buồn là, ngay sau khi

đạt được vinh quang, một số nhà lãnh đạo lại cố gắng đẩy những người khác ra. Họ muốn làm bá chủ của ngọn núi vì họ cảm thấy không an toàn hoặc bị cạnh tranh. Điều này có thể giúp họ tồn tại một thời gian nhưng thường không kéo dài. Khi mục tiêu của bạn là đánh bại những người khác, bạn sẽ phải dành nhiều thời gian và sức lực đề phòng những người khác cũng có thể làm thế với bạn. Thay vào đó, tại sao bạn không đề nghị họ cùng tham gia với bạn?

Lên đến đỉnh là điều cần thiết để đưa người khác cùng lên

Có rất nhiều người luôn sẵn sàng đưa ra lời khuyên về những điều họ chưa từng trải nghiệm. Họ giống như những công ty du lịch lừa lọc: bán cho bạn một chiếc vé đắt đỏ và nói: "Tôi hy vọng bạn sẽ hài lòng với chuyến đi." Sau đó, bạn không bao giờ còn gặp lại họ. Ngược lại, nhà lãnh đạo giỏi giống như hướng dẫn viên du lịch. Họ biết khu vực này vì họ từng đến đó, và làm mọi việc có thể để mang lại một chuyến đi thú vị và thành công cho mọi người.

> **Sự tín nhiệm dành cho nhà lãnh đạo bắt đầu với thành công của họ. Nó kết thúc khi họ giúp đỡ người khác đạt được thành công.**

Sự tín nhiệm của một nhà lãnh đạo bắt đầu với thành công cá nhân. Nó kết thúc bằng việc giúp đỡ người khác cũng đạt được thành công. Để có được sự tín nhiệm của mọi người, bạn phải kiên trì chứng tỏ ba điều:

1. **Sự sáng tạo** – Bạn phải *tạo dựng* để đi lên.
2. **Sự hy sinh** – Bạn phải *từ bỏ* để đi lên.
3. **Sự trưởng thành** – Bạn phải *trưởng thành* để đi lên.

Nếu bạn chỉ ra được con đường, mọi người sẽ muốn đi theo bạn. Bạn càng lên cao, càng có nhiều người sẵn sàng đồng hành cùng bạn.

Cùng đưa mọi người leo lên đỉnh vinh quang mang lại cảm giác mãn nguyện hơn là đến đó một mình

Vài năm trước tôi được nói chuyện với Jim Whittaker, người Mỹ đầu tiên leo lên đỉnh Everest. Trong bữa trưa, tôi hỏi anh ta điều gì làm anh ta cảm thấy mãn nguyện nhất khi trở thành vận động

viên leo núi. Câu trả lời của anh ta làm tôi ngạc nhiên:

"Tôi đã giúp nhiều người leo lên đỉnh Everest hơn bất kỳ ai khác. Thành tích lớn nhất của tôi là đã giúp người khác leo lên đỉnh núi đó, những người mà sẽ không thể tới đó nếu không có sự giúp đỡ của tôi."

Rõ ràng đây là suy nghĩ thông thường của các hướng dẫn viên leo núi vĩ đại. Vài năm trước, tôi đã đọc một bài phỏng vấn một hướng dẫn viên trên tờ *60 Minutes*. Nhiều người đã thiệt mạng khi cố gắng leo lên đỉnh Everest và một hướng dẫn viên còn sống sót. Phóng viên hỏi: "Những hướng dẫn viên đó có thiệt mạng không nếu họ không đưa những người khác lên đỉnh núi?"

Anh ta trả lời: "Không. Nhưng mục đích của hướng dẫn viên là đưa mọi người lên đỉnh núi."

Phóng viên hỏi: "Tại sao những vận động viên leo núi lại đặt cược mạng sống của họ để leo lên đỉnh núi?"

Người hướng dẫn viên trả lời: "Rõ ràng là ngài chưa bao giờ ở trên đỉnh của ngọn núi đó."

Tôi cho rằng hướng dẫn viên leo núi và nhà lãnh đạo có nhiều điểm chung. Có sự khác biệt lớn giữa một *ông chủ* và một *nhà lãnh đạo*. Một ông chủ nói: "Hãy đi đi." Một nhà lãnh đạo nói: "Chúng ta hãy đi nào." Mục đích của lãnh đạo là đưa người khác đến đỉnh. Và khi bạn đưa những người khác cùng leo lên đỉnh, những người không thể tự mình làm được điều đó, bạn sẽ thấy không có cảm giác nào thú vị hơn thế.

Hầu hết thời gian người lãnh đạo không ở trên đỉnh

Những nhà lãnh đạo hiếm khi ở yên một chỗ. Họ luôn vận động. Đôi khi họ xuống dưới chân núi để tìm kiếm những nhà lãnh đạo tiềm năng mới. Đôi khi họ cùng leo với một nhóm người. Những nhà lãnh đạo giỏi nhất dành phần lớn thời gian để hướng dẫn và nâng những người lãnh đạo khác lên tầm cao mới.

Tác giả Jules Ormont đã nói: "Một nhà lãnh đạo vĩ đại không bao giờ vượt trước những người khác, trừ việc cáng đáng trách nhiệm." Những nhà lãnh đạo giỏi luôn duy trì sự liên kết với đội ngũ nhân viên – đó là cách duy nhất để đi xuống chân núi và đưa người khác lên cùng. Nếu bạn muốn trở thành nhà lãnh đạo tốt nhất, đừng để sự thiếu tự tin, nhỏ nhen hoặc ghen tị tách rời bạn với những người khác.

LỜI KHUYÊN CHO NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO CÔ ĐƠN

Nếu bạn cảm thấy mình có khoảng cách quá xa với nhân viên – dù vô tình hay có chủ đích – thì bạn cần phải thay đổi. Việc này có thể mang lại nhiều rủi ro. Bạn có thể làm tổn thương người khác hoặc bản thân bạn có thể bị tổn thương. Nhưng nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn sẽ không có sự lựa chọn nào khác. Đây là cách để bắt đầu:

1. Tránh những tư tưởng vị trí

Lãnh đạo mang tính quan hệ cũng như tính vị trí. Một nhà lãnh đạo có cách tiếp cận mang tính quan hệ sẽ không bao giờ cô đơn. Thời gian xây dựng các mối quan hệ sẽ tạo ra tình bạn với người khác. Mặt khác, những người lãnh đạo mang tính vị trí thường cô đơn. Mỗi lần sử dụng chức danh và quyền hạn của mình để "thuyết phục" nhân viên làm một việc gì đó, tức là họ đã tạo ra khoảng cách với mọi người. Về cơ bản, họ thường nói: "Tôi ở vị trí cao hơn. Anh ở vị trí thấp hơn. Do đó, hãy làm những gì tôi bảo." Điều đó khiến mọi người ngày càng xa lánh và tạo khoảng cách với người lãnh đạo. Nhà lãnh đạo giỏi không coi thường người khác – họ thường nâng cao giá trị của người khác.

> **Lãnh đạo vừa mang tính quan hệ vừa mang tính vị trí. Một cá nhân lãnh đạo bằng cách tiếp cận quan hệ sẽ không bao giờ cô đơn.**

Hàng năm, tôi dành thời gian giảng dạy về lãnh đạo ở rất nhiều nơi trên thế giới. Phong cách lãnh đạo mang tính vị trí là điều thường thấy ở các nước đang phát triển. Các nhà lãnh đạo thâu tóm và bảo vệ quyền lực của mình. Họ luôn coi mình ở trên đỉnh, còn những người khác phải tuân theo. Đáng buồn là, chính hành động này đã kìm hãm sự phát triển của các nhà lãnh đạo tiềm năng và tạo ra sự cô đơn cho nhà lãnh đạo trên đỉnh cao kia.

Nếu bạn đang ở vị trí lãnh đạo, đừng dựa vào chức danh của mình để buộc người khác phải tuân theo. Hãy xây dựng các mối quan hệ. Hãy lôi kéo mọi người. Làm như vậy, bạn sẽ không bao giờ trở thành một nhà lãnh đạo đơn độc.

2. Nhận ra mặt trái của thành công và thất bại

Thành công có thể rất nguy hiểm – và thất bại cũng vậy. Bất cứ khi nào bạn nghĩ là mình "thành công", tức là bạn đã bắt đầu tách ra khỏi những người mà bạn cho là kém thành công hơn. Bạn bắt đầu nghĩ, *tôi không cần phải gặp họ*, và bạn bắt đầu thu mình lại. Nhưng thất bại cũng có thể khiến bạn thu mình lại vì những lý do khác. Nếu bạn nghĩ bản thân là một "thất bại", bạn sẽ tránh mặt những người khác và nghĩ *tôi không muốn gặp họ*. Cả hai thái cực suy nghĩ này đều có thể tạo sự tách biệt với mọi người.

3. Luôn tâm niệm bạn đang tham gia vào công việc của mọi người

Các nhà lãnh đạo giỏi nhất luôn hiểu rằng lãnh đạo người khác đòi hỏi phải yêu thương họ! Nhà lãnh đạo kém có tư tưởng sai lầm khi nói rằng "Tôi yêu loài người. Nhưng đó là những người tôi không thể chịu đựng nổi." Còn nhà lãnh đạo giỏi hiểu rằng mọi người sẽ không quan tâm đến bạn cho tới khi họ biết bạn quan tâm đến họ. Bạn phải yêu thương mọi người hoặc bạn sẽ không bao giờ mang lại giá trị gì cho họ. Và nếu bạn không quan tâm tới người khác, có thể bạn đang rất gần với việc thao túng họ. Nhà lãnh đạo không nên làm như vậy.

4. Đóng góp vào quy tắc về tầm quan trọng

Quy tắc về tầm quan trọng trong cuốn sách *The 17 Indispensable Laws of Teamwork* (17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm) viết: "Một con người là con số quá nhỏ để đạt được những điều to lớn." Một người làm việc một mình sẽ không bao giờ đạt được thành tựu có giá trị thật sự. Nếu một mình bạn có thể đạt được mục tiêu trong cuộc sống và công việc, thì mục tiêu đó quá nhỏ bé. Đôi khi có người tự giới thiệu với tôi rằng: "Tôi là người tự thành đạt." Tôi thường ngay lập tức trả lời rằng: "Tôi xin lỗi. Nếu mọi thứ đều do anh tự làm, thì có lẽ anh chưa làm được gì nhiều cả."

Trong tổ chức của tôi, tôi không hề có nhân viên, chỉ có những đồng đội. Vâng, tôi trả lương và mang lại lợi ích cho họ. Nhưng họ không làm việc cho tôi. Họ làm việc cùng tôi. Chúng tôi cùng làm việc để đạt mục tiêu chung. Nếu không có họ, tôi không thể thành công. Nếu không có tôi, họ cũng không thể thành công. Chúng tôi là một đội. Chúng tôi cùng nhau tiến tới mục tiêu chung. Chúng tôi cần nhau. Nếu chúng tôi không đồng lòng, thì chắc chắn một thành viên nào đó trong số chúng tôi đang ở sai vị trí.

Mọi người cùng làm việc vì một mục tiêu chung có thể là một điều không tưởng. Những năm trước đây, khi các ca sĩ opera Hose

Carreras, Placido Domingo và Luciano Pavarotti cùng nhau biểu diễn, một phóng viên đã cố gắng tìm ra sự cạnh tranh giữa họ.

Mỗi ca sĩ đều là một siêu sao và phóng viên hy vọng có thể tìm thấy sự ganh đua giữa họ. Domingo đã gạt bỏ điều đó. Ông nói: "Bạn phải tập trung vào việc mở rộng trái tim mình với âm nhạc. Không thể có sự ganh đua nếu các bạn đang cùng nhau tạo nên âm nhạc."

Cho tới tận bây giờ, tôi luôn cố gắng duy trì thái độ đó đối với những người làm việc cùng tôi. Chúng tôi tập trung vào mục tiêu chứ không phải vào thứ bậc, khoảng cách vị trí nghề nghiệp hay sự nắm giữ quyền hành. Tôi đã đi một chặng đường dài kể từ khi bắt đầu hành trình lãnh đạo. Ban đầu, tôi có cảm giác cô đơn trên đỉnh núi. Nhưng điều đó đã thay đổi, theo một tiến trình như sau:

"Cô đơn trên đỉnh núi" đến

"Nếu cảm thấy mình cô đơn trên đỉnh núi, chắc hẳn tôi đã làm điều gì không đúng," đến

"Hãy leo lên đỉnh núi và tham gia với tôi", đến

"Chúng ta hãy cùng leo lên đỉnh núi", đến

"Trên đỉnh núi không hề cô đơn."

Bây giờ, tôi không bao giờ nghĩ đến chuyện "leo núi" một mình. Công việc của tôi là bảo đảm cả đội cùng nhau leo lên đỉnh núi. Một vài người tôi mời đi cùng đã vượt qua và leo lên cao hơn tôi. Điều đó không hề làm tôi phiền lòng. Nếu tôi biết mình có thể đưa tay ra và kéo họ lên theo con đường của mình thì tôi cảm thấy rất mãn nguyện. Đôi khi họ đền đáp lại tôi và kéo tôi lên tầm cao của họ. Tôi cũng rất biết ơn về điều đó.

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo và cảm thấy bị cô lập, hẳn bạn đang làm điều gì đó không đúng. Sự cô đơn của nhà lãnh đạo là một lựa chọn. Tôi chọn cùng đồng hành với mọi người. Và tôi hy vọng bạn cũng sẽ làm như vậy.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn thấy mình có khả năng về kỹ thuật lãnh đạo hay nghệ thuật lãnh đạo?

Một số nhà lãnh đạo cảm thấy mình có khả năng hơn ở

khía cạnh kỹ thuật: chiến lược, kế hoạch, tài chính, v.v... Một số khác cảm thấy mình có khả năng quan hệ với người khác hơn: liên kết, giao tiếp, tạo mục tiêu, tạo động lực, v.v... Điểm mạnh của bạn là gì?

Nếu bạn thiên về kỹ thuật, đừng bao giờ quên rằng lãnh đạo là nghệ thuật. Hãy từng bước nâng cao các kỹ năng quan hệ với người khác. Hãy đi chậm rãi qua tiền sảnh để có thể nói chuyện với mọi người và hiểu họ hơn. Hãy đọc sách và tham gia các khóa học. Hãy tìm lời khuyên từ một người bạn có quan hệ tốt với mọi người. Hãy tìm kiếm những lời tư vấn. Hãy làm mọi thứ có thể để nâng cao kỹ năng của bạn.

2. Tại sao bạn muốn ở trên đỉnh?

Hầu hết mọi người đều có khát vọng tự nhiên là nâng cao cuộc sống. Đối với nhiều người, điều này có nghĩa là leo lên nấc thang sự nghiệp để đạt được những vị trí cao hơn. Nếu động lực duy nhất của bạn khi lãnh đạo là thăng tiến trong sự nghiệp và phát triển nghề nghiệp, bạn đang có nguy cơ trở thành một dạng lãnh đạo có tính vị trí, người muốn làm bá chủ ngọn núi đối với đồng nghiệp và nhân viên. Hãy dành thời gian suy nghĩ và tìm hiểu xem sự lãnh đạo của bạn có thể và nên mang lại lợi ích cho người khác như thế nào.

3. Ước mơ của bạn lớn thế nào?

Ước mơ của bạn là gì? Bạn muốn đạt được điều gì trong cuộc sống và sự nghiệp? Nếu ước mơ đó là điều bạn có thể tự mình đạt được, bạn đang đánh mất tiềm năng lãnh đạo của mình. Bất cứ điều gì đáng làm đều nên làm cùng mọi người. Hãy có hoài bão. Bạn có thể tưởng tượng điều gì mà một mình bạn không thể thực hiện được? Bạn cần những người đồng đội như thế nào để đạt được điều đó? Hành trình này có thể mang lại cho họ, cho bạn và cho tổ chức của bạn điều gì? Hãy mở rộng suy nghĩ và có lẽ bạn sẽ nghĩ tới việc leo lên đỉnh cao cùng với một tập thể.

LỜI KHUYÊN

Là một người đào tạo về lãnh đạo, công việc của bạn là đánh giá, nắm bắt các mối quan hệ của những người bạn đang đào tạo. Một số người thất bại bởi họ không có khả năng tương tác

tốt với người khác. Nếu họ không thể kết nối với những người bên trên, bên cạnh và bên dưới mình trong thứ bậc của tổ chức, hãy hướng dẫn và giúp họ tạo sự liên kết.

2

Người khó lãnh đạo nhất chính là bản thân bạn

Trong phần Câu hỏi và Trả lời của một hội nghị, có người hỏi: "Thách thức lớn nhất đối với ông trong vai trò lãnh đạo là gì?" Câu trả lời của tôi đã làm hầu hết những người có mặt trong hội trường ngạc nhiên.

"Đó là lãnh đạo bản thân tôi!"

Tôi cho rằng điều đó đúng đối với tất cả các nhà lãnh đạo, bất kể họ lãnh đạo ai và với mục đích gì. Đôi khi, chúng ta nghĩ về những nhà lãnh đạo thành công trong lịch sử và cho rằng họ đều thành đạt. Nhưng nếu chúng ta thật sự soi xét lại cuộc sống của họ, dù là Vua David, Tổng thống George Washington, hay Thủ tướng Wiston Churchill, chúng ta đều thấy họ phải đấu tranh để lãnh đạo bản thân thật tốt. Đó là lý do vì sao tôi lại nói người khó lãnh đạo nhất luôn là bản thân bạn. Giống như Walt Kelly đã nói trong loạt phim hoạt hình Pogo: "Chúng tôi đã gặp đối thủ, đó chính là chúng tôi."

Phải thừa nhận rằng, lãnh đạo bản thân là một thách thức đã gợi lại cho tôi một số ký ức đau đớn. Rất nhiều thất bại trong sự nghiệp lãnh đạo của tôi là những thất bại mang tính cá nhân. Trong sự nghiệp lãnh đạo dài gần bốn thập kỷ, tôi đã phạm nhiều sai lầm, nhưng tôi chỉ phải trải qua bốn cuộc khủng hoảng lớn nhất. Và tôi rất tiếc phải nói rằng đó đều là lỗi của tôi.

Con người được phú cho khả năng đánh giá tất cả mọi người, ngoại trừ chính mình.

Cuộc khủng hoảng đầu tiên xảy ra vào năm 1970, chỉ hai năm sau khi tôi đảm nhận vị trí lãnh đạo đầu tiên. Sau hai năm làm việc, tôi đã chiến thắng nhiều người và sẽ còn nhiều người nữa. Tuy nhiên, một ngày kia tôi nhận ra tổ chức của mình không hề có định hướng. Tại sao ư? Bởi vì tôi thiếu khả năng dành ưu tiên đúng đắn và tạo tâm điểm cho sự lãnh đạo. Là nhà lãnh đạo trẻ, tôi chưa hiểu được rằng hoạt động không nhất thiết phải tương ứng với thành quả. Kết quả là các nhân viên, theo gương của tôi, đã đi không định hướng trong 16 tháng. Cuối cùng, tôi đã không thật sự dẫn họ tới đâu cả.

Cuộc khủng hoảng tiếp theo xảy ra vào năm 1979. Lúc đó, tôi cảm thấy mình bị cuốn theo hai hướng. Tôi đã thành công ở vị trí lãnh đạo thứ hai, nhưng tôi cũng nhận ra rằng nếu tôi muốn đạt được vị trí cao hơn nữa, tôi sẽ phải rời bỏ tổ chức mình đã gắn bó trong 12 năm đầu tiên của sự nghiệp. Sự thiếu kiên định của tôi và những thay đổi cá nhân mà tôi đang đối mặt đã có ảnh hưởng tiêu cực đến tổ chức. Tôi trở nên mất tập trung và mục tiêu tôi đặt ra cho tổ chức trở nên không rõ ràng. Sự say mê và lòng nhiệt huyết của tôi cũng bắt đầu nhạt dần. Những nhà lãnh đạo mất tập trung không thể làm việc hiệu quả hết mức có thể. Kết quả là chúng ta không thể tiến lên như mong đợi.

Cuộc khủng hoảng thứ ba xảy ra năm 1991, khi công việc của tôi trở nên quá tải và cuộc sống bị mất cân bằng. Do đã lãnh đạo thành công tổ chức trong suốt 10 năm, tôi nghĩ mình có thể áp dụng nhanh chóng một số biện pháp để được nghỉ ngơi đôi chút. Tôi nhanh chóng đưa ra liên tiếp ba quyết định quan trọng mà không suy nghĩ kỹ càng như trước đây hay để thời gian cho mọi người xem xét và thông qua. Đó là một sai lầm tai hại! Kết quả là mọi người không hề được chuẩn bị cho các quyết định đó – và tôi đã không chuẩn bị cho những phản ứng của họ. Sự thật là những gì tôi mất 10 năm gây dựng đang dần tan biến. Và khi mọi người nghi ngờ các quyết định của tôi và do dự đối với sự lãnh đạo của tôi, tôi lại thiếu kiên nhẫn. Tôi nghĩ: *"Vấn đề của họ là gì? Tại sao họ không chấp nhận và thực hiện nó?"* Chỉ trong vòng vài tuần, tôi đã nhận ra rằng vấn đề không phải ở họ, mà chính là ở tôi. Cuối cùng, tôi phải xin lỗi mọi người về thái độ của mình.

Cuộc khủng hoảng thứ tư xảy ra năm 2001 và liên quan đến một thành viên trong tổ chức, người mà lẽ ra tôi phải sa thải. Tôi sẽ kể với bạn nhiều hơn về việc này trong cuốn sách *A Leader's First Responsibility Is to Define Reality* (Trách nhiệm đầu tiên của một nhà lãnh đạo là xác định thực tế). Điểm mấu chốt là sự không sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn đã làm tôi mất rất nhiều

tiền và một số nhân sự chủ chốt. Một lần nữa, tôi lại là nguồn gốc của vấn đề.

ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN

Nếu chúng ta thành thật với bản thân, chúng ta sẽ chấp nhận sự thật rằng bản thân chúng ta chính là người khó lãnh đạo nhất. Hầu hết mọi người đều không cần lo lắng về sự cạnh tranh. Những người khác không phải là lý do khiến họ thất bại. Họ không chiến thắng là vì họ đã tự làm mất đi năng lực cần thiết.

Điều đó đúng với các nhà lãnh đạo cũng như bất kỳ ai khác. Kẻ thù lớn nhất của chúng ta thường là chính chúng ta. Tại sao lại như vậy?

Chúng ta không xem xét bản thân như khi xem xét người khác

Kinh nghiệm nhiều năm tư vấn cho người khác đã dạy cho tôi một điều quan trọng: Con người hiếm khi xem xét bản thân kỹ càng. Con người được phú cho khả năng đánh giá mọi người trên thế giới này, ngoại trừ bản thân. Đó là lý do tại sao trong cuốn sách *Winning with People* (Thuật đắc nhân tâm), tôi bắt đầu với Nguyên lý Tấm gương, theo nguyên lý này "Người đầu tiên chúng ta phải xem xét chính là mình." Nếu bạn không xem xét bản thân theo thực tế, bạn sẽ không bao giờ biết đâu là những khó khăn của mình. Và nếu không thấy được điều đó, bạn sẽ không thể lãnh đạo bản thân hiệu quả.

Chúng ta thường nghiêm khắc với người khác hơn với bản thân

Hầu hết mọi người đều sử dụng hai nhóm tiêu chí khác nhau để đánh giá bản thân và người khác. Chúng ta có xu hướng đánh giá người khác qua *hành động* của họ. Điều này không có gì lạ. Tuy nhiên, chúng ta tự đánh giá mình theo *ý định* của bản thân. Cho dù chúng ta mắc sai lầm, nếu có động cơ tốt, chúng ta vẫn cho rằng mình không có lỗi. Và chúng ta sẵn sàng lặp đi lặp lại điều đó mà không yêu cầu bản thân thay đổi.

NHỮNG CHÌA KHÓA ĐỂ LÃNH ĐẠO BẢN THÂN

Để thành công, chúng ta cần học cách thoát ra khỏi con đường riêng của mình. Điều đó đúng đối với nhà lãnh đạo cũng như với bất kỳ ai. Bởi vì qua nhiều năm trải nghiệm, tôi thấy rằng người khó lãnh đạo nhất chính là bản thân, tôi đã thực hiện nhiều biện

pháp để giúp mình làm điều đó. Bằng cách làm theo bốn điều sau, tôi đã cố gắng lãnh đạo bản thân tốt như một điều kiện tiên quyết trước khi lãnh đạo người khác:

> **"Sự khai hóa luôn tiềm ẩn nguy cơ khi những người chưa bao giờ học cách tuân thủ được trao quyền ra lệnh."**
>
> – Bishop Fulton J. Sheen

1. Học cách tuân thủ

Tổng Giám mục Nhà thờ Thiên Chúa giáo La Mã ở Mỹ, Bishop Fulton J. Sheen, đã nói: "Sự khai hóa luôn tiềm ẩn nguy cơ khi những người chưa bao giờ học cách tuân thủ được trao quyền ra lệnh." Chỉ có nhà lãnh đạo nào từng phải tuân thủ tốt mới biết làm thế nào để lãnh đạo người khác hiệu quả. Lãnh đạo giỏi đòi hỏi sự hiểu biết về thế giới của những người thi hành. Việc kết nối với nhân viên sẽ trở nên dễ dàng khi bạn biết đặt mình vào vị trí của họ. Bạn biết điều đó nghĩa là phải dưới quyền ai đó, và do đó bạn sẽ cảm nhận tốt hơn cách thức thực thi quyền lực. Ngược lại, một nhà lãnh đạo chưa từng học cách tuân thủ, hoặc chưa từng chịu sự chỉ đạo có xu hướng tự phụ, thiếu thực tế, cứng nhắc và chuyên quyền.

Nếu những đặc điểm trên trùng hợp với phong cách lãnh đạo của bạn thì bạn cần phải xem xét lại bản thân. Những nhà lãnh đạo kiêu căng hiếm khi làm việc hiệu quả. Họ xa rời nhân viên, đồng nghiệp và cả lãnh đạo. Hãy học cách tuân thủ sự lãnh đạo của người khác, bạn sẽ trở thành một nhà lãnh đạo khiêm tốn và hiệu quả.

2. Nâng cao sự tự giác

Người ta kể rằng vào một ngày khi Frederick – vĩ nhân của Prussia (nước Phổ) đang đi dạo ở vùng ngoại ô Berlin, bất thình lình ông đâm sầm vào một ông lão đang đi chiều ngược lại.

"Ông là ai?", Frederick hỏi.

"Ta là một ông vua." ông lão trả lời.

"Một ông vua!", Frederick cười lớn, "Vậy ông trị vì vương quốc nào?"

"Bản thân ta", ông lão tự hào đáp.

Mỗi chúng ta đều là một "vương quốc" của riêng mình. Chúng ta có trách nhiệm điều khiển mọi hành động và quyết định của mình. Để đưa ra những quyết định sáng suốt, để thực hiện những hành động đúng đắn khi cần thiết và để kiềm chế những hành động sai trái, đòi hỏi chúng ta phải có nghị lực và tính tự giác, nếu không, chúng ta sẽ mất tự chủ – từ đó có những hành động hoặc lời nói sai lầm, bỏ lỡ cơ hội và lâm vào cảnh nợ nần. Như Vua Solomon đã nói: "Người giàu thống trị người nghèo, người vay mượn phục dịch chủ nợ."

Trong tác phẩm *Decision Character* (tạm dịch: Tính cách kiên định), John Foster viết: "Không thể nói một người không có sự kiên định có thể thuộc về bản thân anh ta. Anh ta thuộc về bất kỳ thứ gì có thể bắt giữ anh ta." Khi ngu ngốc, chúng ta muốn chinh phục cả thế giới. Khi khôn ngoan, chúng ta muốn chế ngự bản thân. Điều đó bắt đầu khi chúng ta làm những gì nên làm, bất kể nó thế nào.

Khi ngu ngốc, chúng ta muốn chinh phục cả thế giới. Khi khôn ngoan, chúng ta muốn chế ngự bản thân.

3. Hãy kiên nhẫn

Những nhà lãnh đạo mà tôi biết đều có xu hướng thiếu kiên nhẫn. Họ luôn nhìn về phía trước, suy nghĩ về tương lai, và luôn muốn tiến lên. Điều đó có thể rất tốt. Đi trước một bước giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, điều đó cũng có thể mang lại hậu quả. Đi trước 50 bước có thể khiến bạn trở thành một người tử vì đạo.

Nhiều điều đáng giá trong cuộc sống không nhanh chóng đến với chúng ta. Cũng không có sự vĩ đại hoặc sự trưởng thành ngay tức thì. Chúng ta đã quen với món cháo yến mạch ăn liền, cà phê tan và bỏng ngô ăn liền. Nhưng chúng ta không thể trở thành nhà lãnh đạo chỉ sau một đêm. Những nhà lãnh đạo "tức thì" không có khả năng chịu đựng. Lãnh đạo đòi hỏi phải có thời gian nhưng kết quả cuối cùng rất đáng để chờ đợi.

Nhà lãnh đạo cần nhớ rằng, cốt lõi của lãnh đạo không phải là cố gắng về đích đầu tiên mà là về đích cùng mọi người. Do đó, nhà lãnh đạo phải chú ý kìm bước chạy lại, liên kết và tranh thủ sự giúp đỡ của mọi người để đạt được mục tiêu chung và giúp mọi người cùng tiến lên. Bạn không thể làm được điều đó nếu bạn vượt trước quá xa so với nhân viên.

4. Tìm kiếm trách nhiệm giải trình

Những người tự lãnh đạo bản thân tốt biết rõ một bí quyết: không nên tin tưởng vào bản thân. Những nhà lãnh đạo giỏi biết rằng quyền lực có sức cám dỗ và hiểu mình có thể mắc sai lầm. Là một nhà lãnh đạo mà phủ nhận điều này, có nghĩa là bạn đang tự đặt mình vào tình thế nguy hiểm.

Trong nhiều năm qua, tôi đã nghiên cứu về nhiều nhà lãnh đạo thất bại. Bạn có biết họ có điểm gì chung không? Tất cả họ đều nghĩ rằng điều đó không thể nào xảy đến với họ. Họ luôn có một cảm giác giả tạo về sự an toàn. Họ nghĩ mình không thể phá hủy cuộc sống của mình và của người khác.

Hiểu được điều này đã khiến tôi rất tỉnh táo, vì tôi đang có chung thái độ với họ. Tôi nghĩ mình nằm ngoài các khả năng đó, và điều đó làm tôi sợ. Lúc đó, tôi đã đưa ra hai quyết định: Một là, tôi sẽ không tin tưởng vào bản thân; hai là, tôi sẽ chịu trách nhiệm giải trình với ai đó chứ không phải bản thân. Tôi tin rằng những quyết định này đã giúp tôi đi đúng hướng và có khả năng lãnh đạo chính mình và những người khác.

Thiếu trách nhiệm trong cuộc sống cá nhân của chúng ta chắc chắn sẽ làm nảy sinh vấn đề trong cuộc sống xã hội. Chúng ta thường thấy điều này trong tiểu sử của các tổng giám đốc điều hành vài năm trước đây. Ngạn ngữ Trung Quốc có câu: "Khi bạn thấy một người tốt, hãy ganh đua với anh ta. Khi bạn thấy một người xấu, hãy xem xét lại trái tim mình."

> **"Khi bạn thấy một người tốt, hãy ganh đua với anh ta. Khi bạn thấy một người xấu, hãy xem xét lại trái tim mình."**
>
> – Ngạn ngữ Trung Quốc

Nhiều người cho rằng trách nhiệm giải trình có nghĩa là sẵn sàng giải thích về hành động của mình. Tôi tin rằng trách nhiệm giải trình hiệu quả là bước khởi đầu hành trình trước khi chúng ta hành động. Nó bắt đầu bằng việc thu thập lời khuyên từ những người khác. Đặc biệt là đối với những nhà lãnh đạo, việc này thường tiến triển theo các giai đoạn:

Chúng ta không cần lời khuyên.

Chúng ta không chống đối lại lời khuyên.

Chúng ta đón nhận lời khuyên.

Chúng ta chủ động tìm kiếm lời khuyên.

Chúng ta thường làm theo lời khuyên của mọi người.

Sự sẵn sàng tìm kiếm và đón nhận lời khuyên là một dụng cụ đo lường chỉ số trách nhiệm giải trình vĩ đại. Nếu bạn tìm kiếm nó sớm, trước khi hành động, bạn sẽ ít bị chệch hướng. Hầu hết những hành động sai lầm đều xảy đến vì chúng ta không có trách nhiệm giải trình đủ sớm.

Lãnh đạo bản thân tốt nghĩa là bạn duy trì bản thân ở một tiêu chuẩn giải trình cao hơn so với người khác. Tại sao ư? Vì bạn không chỉ chịu trách nhiệm đối với hành động của mình, mà còn với cả hành động của nhân viên. Lãnh đạo là sự tín nhiệm, không phải là quyền. Do đó, chúng ta phải "tự sửa mình" trước khi yêu cầu người khác làm điều đó. Chúng ta phải luôn nỗ lực làm những gì đúng đắn, bất kể chúng ta vươn cao tới đâu hoặc có quyền lực như thế nào. Đó là cuộc chiến mà chúng ta không bao giờ thoát khỏi. Khi Harry Truman được bầu làm tổng thống sau khi Franklin Roosevelt mất, Sam Rayburn đã cho ông một vài lời khuyên như một người cha: "Từ nay trở đi, sẽ có rất nhiều người quanh anh. Họ sẽ cố gắng xây một bức tường bao quanh anh và giấu kín mọi ý kiến của những người khác ngoại trừ các ý kiến của chính họ. Họ sẽ nói anh là một người vĩ đại. Nhưng cả anh và tôi đều biết điều đó không đúng."

Tôi từng tham gia vào một hội nghị gồm các thành viên ban giám đốc của một tổ chức nhằm kiểm điểm sai lầm của một nhà lãnh đạo. Điều đó thật tồi tệ. Ông ta có thể mất vị trí lãnh đạo. Ông đã đánh mất sự kính trọng của họ. Nếu trước tiên ông ta tự lãnh đạo bản thân tốt, thì giờ đây những việc làm của ban giám đốc có lẽ sẽ không cần thiết. Sau buổi họp, tôi tự nhủ: *"Khi một nhà lãnh đạo không tự xem xét bản thân, mọi người sẽ không đánh giá cao anh ta."*

"Không gì có thể chứng tỏ khả năng lãnh đạo của một người thuyết phục bằng những gì anh ta đã làm để tự lãnh đạo bản thân."

– Thomas J. Watson

Thomas J. Watson, cựu Chủ tịch Tập đoàn IBM, đã nói: "Không gì có thể chứng tỏ khả năng lãnh đạo của một người thuyết phục bằng những gì anh ta đã làm để tự lãnh đạo bản thân." Điều đó rất

đúng. Bản thân bạn chính là tập thể nhỏ nhất bạn cần lãnh đạo nhưng cũng là đối tượng quan trọng nhất. Nếu bạn làm tốt điều đó, bạn sẽ có thể lãnh đạo những tập thể lớn hơn.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn hiểu rõ bản thân đến mức nào?

Để có cái nhìn khách quan hơn về bản thân, hãy xem xét lại công việc bạn làm trong năm vừa qua. Hãy liệt kê tất cả những mục tiêu và mục đích lớn của bạn, sau đó đánh dấu "Đạt được" hay "Không đạt được" vào từng mục tiêu. Bây giờ, hãy nói với một người mà bạn quen biết và kính trọng rằng bạn đang đánh giá một ứng viên cho một công việc, rồi đưa cho họ bảng liệt kê của bạn. Hãy đề nghị họ đánh giá những thành công và thất bại của ứng viên này. Đánh giá của bạn phù hợp với đánh giá của họ ở mức độ nào?

2. Bạn cần phát triển điều gì?

Bạn cần phát triển điều gì nhất sau đây: sự tự giác, tính tuân thủ hay tính kiên nhẫn? Bạn có thể làm bài tập nào để phát triển điều đó? Có lẽ bạn nên đặt ra một mục tiêu có tính giải trí mà có thể cần ít nhất một năm làm việc, hay hoãn mua một món đồ nào đó trong một thời gian dài. Có lẽ bạn nên đưa ra một nhiệm vụ cho một người lãnh đạo mà bạn cảm thấy khó tuân theo. Hoặc bạn cũng có thể xem xét đến những công việc tình nguyện; điều đó yêu cầu tính kiên nhẫn, tính tuân thủ và tinh thần tự giác.

3. Bạn áp dụng lời khuyên ở mức nào?

Hãy đề nghị từ 5-10 người bạn, đồng nghiệp và thành viên trong gia đình đánh giá việc bạn sử dụng các mức áp dụng lời khuyên. Mỗi mức sau đây tương ứng với số điểm ở bên trái:

1 - Bạn không cần lời khuyên.

2 - Bạn không chống đối lại lời khuyên.

3 - Bạn đón nhận lời khuyên.

4 - Bạn chủ động tìm kiếm lời khuyên.

5 - Bạn thường làm theo lời khuyên.

Hãy tính điểm trung bình. Nếu điểm trung bình dưới 4, bạn cần nâng cao kỹ năng này. Hãy tranh thủ sự giúp đỡ của những người khác trong quá trình thu thập thông tin trước khi bạn đưa ra các quyết định. Nếu bạn đã có gia đình, hãy bắt đầu từ người bạn đời của mình.

LỜI KHUYÊN

Hãy nói chuyện thẳng thắn với từng người mà bạn đào tạo, về việc họ phải tự lãnh đạo bản thân. Hãy đưa ra những ví dụ cụ thể để minh họa cho quan điểm của bạn. Sau đó, hãy hỗ trợ những người cần nâng cao kỹ năng này bằng cách giao các bài tập giúp họ phát huy sáng kiến và có trách nhiệm hơn. Hãy thường xuyên gặp họ để đưa ra trách nhiệm giải trình trong kỹ năng này.

3

Xác định những thời điểm then chốt

Nhà lãnh đạo tôi ngưỡng mộ nhất là Wiston Churchill, vị Thủ tướng Anh đã đứng lên chống lại phát xít Đức trong Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ông là nhà lãnh đạo của lãnh đạo! Ông từng nói: "Mỗi thời đại đều có những thời điểm một nhà lãnh đạo phải vượt lên trước để đáp ứng các nhu cầu của thời đại. Do đó, không nhà lãnh đạo tiềm năng nào lại không có cơ hội tạo ra sự khác biệt tích cực trong xã hội. Đáng buồn là có nhiều lúc nhà lãnh đạo lại không theo kịp được thời đại."

Căn cứ nào để xác định một nhà lãnh đạo có vươn lên để đáp ứng các thách thức của thời đại hay không? Ở phạm vi hẹp hơn, điều gì xác định liệu *bạn* có tiến lên để vượt qua được những thách thức mà *bạn* phải đối mặt? Yếu tố quyết định là cách bạn xử lý một số thời khắc then chốt trong cuộc đời. Những thời khắc này sẽ xác định bạn là người thế nào, trong vai trò một cá nhân và một nhà lãnh đạo.

BẠN SẼ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH NHƯ THẾ NÀO?

Nếu bạn đã hiểu rõ triết lý về lãnh đạo và những trải nghiệm thành công của tôi, bạn sẽ thấy tôi rất tin tưởng vào sự tiến bộ cá nhân. Tôi không tin vào những thành công tức thì. Thực tế, một trong các nguyên tắc cốt lõi của tôi là Nguyên tắc Quy trình trong cuốn sách tôi viết có tựa đề là *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo). Theo quy luật đó: "Kỹ năng lãnh đạo phát triển hằng ngày, không phải chỉ trong một ngày." Tuy nhiên, tôi cũng tin rằng sự lựa chọn của chúng ta trong những thời khắc then chốt góp phần tạo ra nét riêng của mỗi người và cho người khác biết mình là ai. Đó là

những thời điểm then chốt và là lý do tại sao tôi cho rằng chúng rất quan trọng.

1. Những thời điểm then chốt cho thấy chúng ta thật sự là ai

Trong cuộc sống của chúng ta, hầu hết các ngày đến rồi đi tuần tự và không có gì đặc biệt. Nhưng có một vài ngày không giống những ngày khác. Đó là những ngày đặc biệt vì khi đó chúng ta có cơ hội đứng dậy, tách ra khỏi đám đông và nắm bắt lấy thời khắc đó, hoặc vẫn ngồi đó cùng đám đông và để nó trôi qua. Những thời khắc này sẽ thể hiện bản thân chúng ta – dù tốt hay xấu. Chúng cho ta thấy bản lĩnh thật sự của mình.

Chúng ta thường tập trung vào các cột mốc của cuộc đời, các sự kiện quan trọng đánh dấu những thời cơ và thành tựu. Chúng ta có thể dễ dàng đoán trước về lễ trao bằng tốt nghiệp, một đám cưới hay sự thăng tiến. Nhưng một số thời khắc then chốt đến hoàn toàn bất ngờ và thường xuất hiện trong những lần khủng hoảng:

- Đối mặt với một thất bại;
- Giậm chân tại chỗ vì một vấn đề;
- Phải chịu đựng đau khổ;
- Bị đòi nợ;
- Lựa chọn sai lầm.

Đôi khi chúng ta có thể cảm nhận tầm quan trọng của hành động trong những thời khắc đó. Chúng ta có thể thấy hai con đường, một là tiến lên và hai là đi xuống. Đáng buồn là có những lúc, các thời điểm then chốt đến nhưng chúng ta không biết. Chỉ khi nó qua đi, và chúng ta nhìn lại, chúng ta mới thấy tầm quan trọng của nó. Dù theo cách nào đi nữa thì những thời điểm đó cũng sẽ chỉ rõ chúng ta là ai.

2. Những thời điểm then chốt cho người khác thấy bạn là ai

Thường ngày, bạn đeo một chiếc mặt nạ và giấu mình trước những người xung quanh. Trong những thời điểm then chốt, bạn không thể làm điều đó. Bản sơ yếu lý lịch không có ý nghĩa gì. Việc bạn đã tiếp thị bản thân như thế nào không quan trọng. Hình ảnh của bạn không có ý nghĩa gì. Những thời điểm then chốt xuất hiện sẽ bộc lộ bản thân bạn. Bạn không có thời gian để thay đổi

bản thân. Con người thật của bạn sẽ lộ diện trước những người xung quanh. Tính cách của bạn đang được bộc lộ một cách toàn diện trong những thời điểm then chốt.

Tính cách của bạn bộc lộ một cách toàn diện trong những thời điểm then chốt.

Những thời điểm then chốt sẽ cho nhân viên thấy nhiều thứ mà họ thật sự muốn biết: lãnh đạo của họ là ai, đại diện cho điều gì, và tại sao họ lãnh đạo. Nếu được xử lý tốt, thời điểm then chốt có thể củng cố mối quan hệ và gắn kết lãnh đạo với nhân viên đến suốt đời. Nếu không được xử lý tốt, thời điểm then chốt có thể lấy đi sự tín nhiệm và chấm dứt sự nghiệp lãnh đạo của nhà lãnh đạo.

Trong ấn bản kỷ niệm lần thứ 10 phát hành cuốn sách *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, tôi viết về hai thời điểm then chốt trong sự nghiệp lãnh đạo của Tổng thống George W. Bush. Nhiệm kỳ đầu tiên trong Văn phòng Chính phủ của ông được đánh dấu bởi phản ứng của ông với vụ khủng bố ngày 11/9/2001. Ông đã kết nối được với trái tim của người dân Mỹ, thậm chí cả những người từng không bỏ phiếu bầu cử cho ông cũng sẵn sàng tuân theo sự lãnh đạo của ông. Tuy nhiên, nhiệm kỳ thứ hai được đánh dấu bởi phản ứng kém thuyết phục của ông với thảm họa Katrina. Chỉ mất vài ngày để người dân Mỹ cảm nhận sự lãnh đạo vô nghĩa của ông – và thậm chí rất nhiều người từng ủng hộ cũng không tán thành sự lãnh đạo của ông.

Tôi không có ý định bình phẩm. Tất cả chúng ta đều từng gặp thất bại. Tôi muốn chỉ ra rằng, những thời điểm then chốt của các nhà lãnh đạo có thể ảnh hưởng rất lớn đến người khác. Khi nhà lãnh đạo có phản ứng chính xác, mọi người sẽ chiến thắng. Nếu nhà lãnh đạo phản ứng không chính xác, mọi người sẽ thất bại.

3. Những thời điểm then chốt xác định bạn sẽ trở thành người như thế nào

Sau một thời điểm then chốt, bạn sẽ không còn là người như trước. Bạn sẽ bị thay đổi dù theo chiều hướng nào đi nữa. Có thể là tiến lên hoặc tụt hậu, nhưng chắc chắn bạn sẽ bị thay đổi. Tại sao lại như vậy? Bởi vì những thời điểm then chốt không hề bình thường, và những gì "bình thường" thường không có tác dụng trong các thời điểm đó.

Tôi liên tưởng những thời điểm then chốt giống như các ngã rẽ

trong cuộc đời. Chúng cho bạn những cơ hội để thay đổi, chuyển hướng và tìm kiếm đích đến mới. Chúng đại diện cho những lựa chọn và cơ hội. Trong những thời điểm này, bạn *phải* lựa chọn. Và sự lựa chọn của bạn sẽ quyết định bạn là ai! Bạn sẽ làm gì? Phản ứng của bạn sẽ đưa bạn đến một con đường mới, và con đường đó sẽ xác định bạn trở thành người như thế nào trong tương lai. Sau một thời điểm then chốt, bạn sẽ không còn là người như cũ nữa.

NHỮNG KHOẢNH KHẮC ĐÃ XÁC ĐỊNH TÔI

Chính những thời điểm then chốt trong cuộc đời đã định nghĩa con người tôi. Sau mỗi thời điểm như vậy – dù tốt hay xấu – tôi đều trở thành một người khác. Và những thời khắc đã xác định con người tôi trước đây sẽ tiếp tục định hình tôi.

Khi tôi nhìn lại và suy ngẫm về nhiều thời điểm then chốt trong cuộc đời, tôi có thể thấy tất cả những thời điểm đó đều rơi vào một trong bốn loại:

Một số thời điểm then chốt là bước ngoặt cơ sở

Nhiều thời điểm then chốt trong cuộc đời đã cho phép tôi bắt đầu những điều mới mẻ. Hơn 20 năm trước, tôi từng nói chuyện về chủ đề lãnh đạo cho một tập thể nhỏ ở Jackson, Mississippi. Khi kết thúc buổi hội thảo, một thành viên đã hỏi liệu có thể được tôi đào tạo tiếp về lãnh đạo hay không. Tôi không chắc điều đó có thể hay không. Tuy nhiên, như tôi đã nói, tôi có thể cảm thấy nhiều người khác cũng có mong muốn tương tự.

Vào lúc đó, tôi đã quyết định rất nhanh. Tôi nói rằng nếu họ sẵn sàng trả một mức học phí phải chăng, mỗi tháng tôi sẽ viết và ghi âm lại một bài học mới dài một giờ về chủ đề lãnh đạo và gửi cho họ. Trước đây tôi chưa từng làm như vậy bao giờ, thậm chí còn không biết phải tiến hành việc đó như thế nào. Nhưng khi tôi đưa bản đăng ký học cho cả phòng, điều ngạc nhiên là hầu hết mọi người đều đăng ký học. Cuối ngày hôm đó, tôi không hề nhận ra mình vừa trải qua một thời điểm then chốt thật sự. Lời hứa của tôi với các thành viên trong buổi hội thảo đã giúp hình thành nên một câu lạc bộ băng ghi âm – một dạng dịch vụ ghi lại bài học về lãnh đạo trên băng (sau này là đĩa CD), đã thu hút hơn 20 nghìn người tham gia và đến nay vẫn tiếp tục phát triển.

Đến nay, sau gần hai thập kỷ, tôi có thể chắc chắn rằng phản ứng của tôi vào thời điểm đó là một trong các quyết định về lãnh đạo quan trọng nhất của mình. Vào lúc đó, có vẻ sẽ có rất nhiều việc

phải làm. Và đúng như vậy. Nhưng những bài học hàng tháng đó cho phép tôi truyền đạt kiến thức lãnh đạo đến với hàng nghìn nhà lãnh đạo trên toàn nước Mỹ và thậm chí trên toàn thế giới. Những bài học đó là tài liệu hữu ích cho nhiều cuốn sách của tôi. Và những bài học đó là chất xúc tác cho tôi khởi sự một công ty tư vấn nhằm hỗ trợ các nhà lãnh đạo phát triển. Không có quyết định đó, toàn bộ cuộc đời tôi có thể đã khác.

Những thời điểm then chốt như các ngã rẽ trong cuộc đời. Chúng cho bạn cơ hội chuyển hướng và tìm đích mới.

Một số thời điểm then chốt là những cơn đau tim

Không phải tất cả các thời điểm then chốt đều tích cực. Tôi đã trải qua một vài thời điểm rất khó khăn, nhưng đôi khi các thời điểm đó cho tôi cơ hội dừng lại và thực hiện những thay đổi cần thiết trong cuộc đời. Một trường hợp như vậy xảy ra vào ngày 18/12/1998. Khi bữa tiệc Giáng sinh của công ty kết thúc, tôi đột nhiên cảm thấy đau nhói và tức ngực. Đó là một cơn đau tim. Khi nằm xuống sàn chờ xe cấp cứu, tôi cảm thấy đau đớn.

Trong một vài tuần tiếp theo, tôi dành nhiều thời gian suy nghĩ về sức khỏe của mình. Tôi đang làm việc quá vất vả. Tôi không dành nhiều thời gian cho gia đình. Tôi không tập thể dục thường xuyên. Và tôi không ăn uống hợp lý. Điểm mấu chốt là: cuộc sống của tôi đang bị mất cân bằng.

Trong suốt thời gian này, tôi đã học được một bài học mà có thể được miêu tả rõ nét nhất qua những lời phát biểu khai mạc tại Đại học Georgia Tech năm 1996 của Brian Dyson, cựu Phó Chủ tịch và Tổng Giám đốc Điều hành (COO) của Coca-Cola. Trong bài phát biểu, ông giải thích:

> Hãy tưởng tượng cuộc sống là một trò chơi, trong đó bạn đang tung hứng năm quả bóng trên không. Bạn đặt tên cho chúng - công việc, gia đình, sức khỏe, bạn bè và tinh thần, và bạn đang giữ cho tất cả những quả bóng này trên không trung. Bạn sẽ sớm nhận ra rằng công việc là một quả bóng cao su. Nếu bạn làm rơi, nó sẽ lại nảy lên. Nhưng những quả bóng khác - gia đình, sức khỏe, bạn bè và tinh thần - đều là những quả bóng bằng thủy tinh. Nếu bạn làm rơi một trong số chúng, chúng sẽ lăn đi, méo, hỏng và thậm chí vỡ tan không gì cứu vãn. Chúng sẽ không bao giờ trở lại như cũ. Bạn phải hiểu điều đó và cố gắng cân bằng cuộc sống của bạn.

Tôi đã rất may mắn. Khi tôi làm rơi quả bóng sức khỏe, nó lăn đi nhưng không hề bị vỡ. Khi có cơ hội thứ hai, tôi đã xác định lại sự

ưu tiên của mình. Tôi dành nhiều thời gian hơn cho gia đình. Tôi tập thể dục thường xuyên. Tôi cố gắng ăn uống hợp lý. Tôi không thật sự làm tốt những việc này, nhưng tôi vẫn đang nỗ lực sống cân bằng hơn. Tôi không biết bạn đang tung hứng những loại "bóng" nào, nhưng tôi khuyên bạn không nên đợi cho tới khi một quả bóng quan trọng rơi vỡ mới xem xét lại cuộc sống của mình. Bạn có thể thay đổi mà không phải trải qua cơn đau tim nào như tôi.

Một số thời điểm then chốt phá vỡ sự mơ hồ

Đôi khi một thời điểm then chốt có thể xảy đến như kết quả của việc nhìn thấy cơ hội mới và hành động để nắm bắt nó. Đó chính là trường hợp của tôi vài năm trước đây. Trong suốt 20 năm, tôi đã làm việc như một mục sư, tôi dành 17 năm để mua đất, xây nhà và tích cóp để trả tiền cho những công việc đó.

Một ngày, một mục sư và một doanh nhân bay từ Phoenix đến San Diego để ăn trưa với tôi. Họ đang thực hiện một dự án xây dựng và nói rằng họ đến vì tôi có nhiều kinh nghiệm trong việc huy động tài chính để biến những mục tiêu thành hiện thực – điều không hề được dạy trong các hội thảo. Khi bữa ăn kết thúc, họ hỏi liệu tôi có thể huy động vốn cho dự án xây dựng của họ không. Một người nói: "Nếu ông có thể làm vậy với giáo đoàn của ông, rõ ràng ông có thể giúp chúng tôi."

Vào lúc đó, mọi thứ thật rõ ràng đối với tôi. Tôi có thể giúp họ. Và tôi nên giúp họ. Trước khi họ đi, chúng tôi bắt tay và tôi đồng ý giúp họ. Tôi đi đến chỗ đỗ xe, gọi cho một người bạn và nói: "Tuần tới chúng ta sẽ bắt đầu giúp đỡ các nhà thờ huy động vốn để hiện thực hóa ước mơ của họ." Đó là thời điểm khai sinh ra Công ty Dịch vụ Quản lý INJOY của tôi.

Một số thời điểm then chốt mang tính hệ thống

Thời điểm then chốt tốt nhất cho phép một người vươn tới một tầm cao hơn nhiều. Đó là trường hợp của tôi vài năm trước đây tại EQUIP, một tổ chức phi lợi nhuận mà anh trai tôi, Larry và tôi thành lập năm 1996, nhằm tìm kiếm và đào tạo các nhà lãnh đạo trên phạm vi quốc tế. Những năm đầu, EQUIP là điển hình của một tổ chức non trẻ. Chúng tôi đã cố gắng xây dựng bản thân, tìm kiếm nhà tài trợ và phát triển một đội ngũ lãnh đạo. Đó là khoảng thời gian đầy những thử nghiệm và sai sót, điều chỉnh và thay đổi vì chúng tôi làm việc để tạo lập uy tín cho một tổ chức.

Các nhà lãnh đạo sẽ có cơ hội phát triển và có phản ứng chính xác vào những thời điểm then chốt.

Thời gian trôi đi, tôi cảm thấy EQUIP cần một mục tiêu có thể nắm bắt tâm hồn và khả năng của những người tin vào sứ mệnh của chúng tôi. Tôi đã khám phá ra mục tiêu đó và trình bày nó tại một bữa tiệc buổi tối và nhận được sự ủng hộ của hàng trăm thành viên của EQUIP. Tôi đã vẽ nên một bức tranh, trong đó EQUIP đào tạo và cung cấp một triệu nhà lãnh đạo trên toàn thế giới trong vòng năm năm, và tôi giúp họ phối hợp với nhau để đạt được mục tiêu đó. Mục tiêu này đã kết nối mọi người, và EQUIP đã đạt được một tầm cao mới. Đêm hôm đó là thời điểm then chốt đối với hàng trăm người và sau năm năm, nó đã trở thành một sự kiện thay đổi cuộc đời của một triệu người.

XÁC ĐỊNH NHỮNG KHOẢNH KHẮC CỦA BẠN

Các nhà lãnh đạo trở thành những nhà lãnh đạo giỏi hơn khi họ gặp một thời điểm then chốt và có phản ứng chính xác. Bất cứ khi nào họ gặp một bước ngoặt thì những người đi theo họ cũng được hưởng lợi. Nhưng điều khó khăn là bạn không thể xác định được thời điểm then chốt sẽ diễn ra vào lúc nào. Bạn không thể nhìn vào thời gian biểu của mình và nói: "Tôi đang lập kế hoạch cho một thời điểm then chốt vào 8 giờ ngày thứ ba tới." Bạn không thể kiểm soát khi nào nó xảy ra. Tuy nhiên, bạn có thể lựa chọn cách thức phản ứng với nó, và bạn có thể chuẩn bị trước theo các bước dưới đây:

1. Nghĩ về những thời điểm then chốt trong quá khứ

Người ta thường nói, những ai không chịu học hỏi quá khứ thường có xu hướng lặp lại các sai lầm trước đó. Câu nói này không chỉ đúng đối với một dân tộc hay một nền văn hóa, mà còn đúng với bất kỳ ai. Người thầy tốt nhất cho nhà lãnh đạo là những kinh nghiệm đã được đánh giá. Để dự đoán cách bạn phản ứng với những thời điểm then chốt trong tương lai, hãy nhìn lại cách bạn phản ứng với những thời điểm then chốt trong quá khứ.

2. Chuẩn bị cho những thời điểm then chốt trong tương lai

Một trong những điều giá trị nhất tôi từng làm trong cuộc đời mình là đưa ra các lựa chọn và quyết định lớn *trước* những cuộc khủng hoảng. Điều đó giúp tôi dễ dàng *quản lý* các quyết định tại những thời điểm then chốt của cuộc đời. Một số quyết định được tôi đưa ra khi còn là thiếu niên, nhiều quyết định được đưa ra khi

tôi ở độ tuổi 20, 30 và một vài quyết định được tôi đưa ra sau này. Tôi viết rất kỹ về những quyết định này trong cuốn sách *Today Matters* (Để hôm nay trở thành kiệt tác), nhưng tôi sẽ khái quát chúng ở đây để bạn có thể hiểu được phần cốt lõi:

- **Thái độ** – Hằng ngày tôi sẽ lựa chọn và thể hiện thái độ đúng đắn.

- **Tài sản** – Tôi sẽ xác định và thực hiện theo các thứ tự ưu tiên quan trọng hàng ngày.

- **Sức khỏe** – Tôi muốn hiểu rõ và làm theo những hướng dẫn về sức khỏe hằng ngày.

- **Gia đình** – Tôi sẽ dành thời gian chăm sóc gia đình mỗi ngày.

- **Suy nghĩ** – Tôi sẽ rèn luyện và phát triển những suy nghĩ tốt đẹp hằng ngày.

- **Sự tận tụy** – Hàng ngày, tôi sẽ luôn giữ tinh thần làm việc tận tụy.

- **Tài chính** – Tôi sẽ kiếm tiền và quản lý tài chính mỗi ngày.

- **Niềm tin** – Tôi sẽ luôn khắc sâu và theo đuổi niềm tin của mình hằng ngày.

- **Quan hệ** – Tôi sẽ tạo lập và duy trì các mối quan hệ bền vững mỗi ngày.

- **Sự rộng lượng** – Tôi sẽ dự tính và tạo hình mẫu về sự rộng lượng mỗi ngày.

- **Các nguyên tắc** – Tôi sẽ theo đuổi và thực hiện tốt các nguyên tắc hằng ngày của mình.

- **Sự phát triển** – Tôi sẽ luôn cầu tiến và phát triển bản thân mỗi ngày.

Tôi không phải vật lộn với những vấn đề này trong các thời điểm then chốt. Chúng đã được thiết lập và tôi luôn được tự do tập trung vào bối cảnh cụ thể và đưa ra quyết định dựa vào các tiêu chí đó.

3. Tận dụng tối đa các thời điểm then chốt trong hiện tại

Bây giờ chắc bạn đang tìm kiếm những thời điểm then chốt, bạn sẽ ngày càng phát triển khi tận dụng tối đa các thời điểm này. Hãy nhớ rằng, sau khi gặp một thời điểm then chốt, bạn sẽ không còn là con người như trước. Nhưng thay đổi thế nào sẽ phụ thuộc vào phản ứng của bạn trong thời điểm đó. Nhiều thời điểm cho bạn cơ hội. Các cơ hội bao giờ cũng đi kèm với sự mạo hiểm, nhưng đừng sợ hay không nắm bắt chúng. Những nhà lãnh đạo kiệt xuất nhất thường xuất hiện trong những thời điểm có sự mạo hiểm.

Chúng ta cho rằng tất cả những thời điểm then chốt đều gây ấn tượng sâu sắc và thường đến sớm trong cuộc sống của các nhà lãnh đạo. Tôi không cho như vậy. Bạn không cần nhiều bước ngoặt lớn để đạt được những kết quả tốt. Chỉ cần một sự kiện cũng có thể mang lại thay đổi to lớn. Như nhà bác học Albert Einstein thường nói: "Tôi chỉ tình cờ khám phá ra Thuyết tương đối một lần, nhưng nó khiến tôi phải suy nghĩ nhiều năm."

Tôi tin rằng nếu tôi không ngừng phát triển, không ngừng tìm kiếm cơ hội, không ngừng mạo hiểm, tôi sẽ tiếp tục gặp các thời điểm then chốt. Nếu tôi tiếp tục lựa chọn đúng đắn và luôn nỗ lực làm những việc có lợi cho nhân viên của tôi trong các thời điểm đó, khả năng lãnh đạo của tôi sẽ tiếp tục phát triển và nâng cao. Do đó, mọi người đều thành công.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Thành tích trong quá khứ của bạn là gì?

Hãy nhìn lại cuộc đời bạn và các quyết định mà bạn đã đưa ra trong những thời điểm then chốt. Bạn đã từng gặp những loại thời điểm then chốt nào trong quá khứ ? Hãy viết ra tất cả những gì bạn có thể nhớ. Và với mỗi thời điểm, hãy ghi:

- bối cảnh
- quyết định hay phản ứng của bạn
- kết quả

Các phản ứng của bạn có chính xác hay không? Có mẫu số chung nào cho các lựa chọn sai lầm của bạn không? Bạn nên hỏi ý kiến những người thân thiết nhất về sai lầm của mình. Nếu bạn thấy một mẫu số chung thì đó là gì và bạn sẽ giải quyết vấn đề đó như thế nào để không đưa ra những lựa chọn sai lầm tương tự trong tương lai?

2. Bạn quản lý những quyết định của mình như thế nào?

Hãy lấy những danh sách, những điều cần chuẩn bị cho thời điểm then chốt trong tương lai của tôi làm ví dụ, tạo một danh sách các lựa chọn của bạn dựa trên các nguyên tắc và thứ tự ưu tiên của mình.

Sau đó, hãy dán danh sách tại nơi nào mà bạn dễ dàng nhìn thấy vào mỗi buổi sáng. Hãy xem xét lại danh sách sau một tháng và quản lý các quyết định theo từng thời điểm dựa trên sự lựa chọn của bạn.

3. Bạn được chuẩn bị như thế nào cho những thời điểm then chốt trong tương lai?

Khi bạn bắt đầu một ngày, hãy cố gắng cảnh giác với các loại thời điểm then chốt mà các nhà lãnh đạo thường gặp:

- Thời điểm thay đổi cơ sở - cơ hội để làm một điều mới mẻ;
- Thời điểm thay đổi suy nghĩ - cơ hội để đánh giá lại thứ tự ưu tiên;
- Thời điểm phá vỡ sự mơ hồ - cơ hội để có mục tiêu rõ ràng;
- Thời điểm mang tính hệ thống - cơ hội để vươn tới tầm cao mới.

Hãy suy nghĩ xem làm thế nào bạn có thể tận dụng tối đa những cơ hội này.

LỜI KHUYÊN

Cách các nhà lãnh đạo nắm bắt cơ hội và xử lý các thời kỳ khủng hoảng sẽ xác định bản thân họ. Hãy yêu cầu những người mà bạn đang hướng dẫn nói về cách họ xử lý những thời điểm đó, đồng thời giải thích cách thức và lý do của các quyết định đưa ra. Hãy hỏi họ xem những người khác đánh giá vai trò lãnh đạo của họ như thế nào qua hành động của họ. Nếu cảm nhận của bạn và của họ về ảnh hưởng của những thời điểm đó khác nhau thì hãy giải thích sự khác biệt đó. Nếu bạn từng quan sát thấy những thời điểm then chốt khác trong sự nghiệp lãnh đạo của họ mà họ không nhận thấy, hãy chỉ ra

các thời điểm đó.

4

Phản ứng trước những lời phê bình

Một trong những cái giá mà người lãnh đạo phải trả là sự phê bình. Khi theo dõi một cuộc đua, khán giả sẽ tập trung chú ý vào đâu? Vào những vận động viên dẫn đầu! Rất ít người chú ý vào những vận động viên ở phía sau. Những vận động viên ở phía sau thường bị lờ đi hoặc bị gạt bỏ ra ngoài suy nghĩ. Nhưng khi bạn đang đứng trước và phía trên đám đông, bất cứ hoạt động nào của bạn cũng bị chú ý.

Khi còn là một nhà lãnh đạo trẻ, tôi thích sự nổi bật và thích được mọi người tán dương. Tuy nhiên, tôi lại không muốn nghe "sự phê bình có tính chất xây dựng" của bất cứ ai. Tôi hiểu ngay rằng tôi có một kỳ vọng phi hiện thực. Bạn không thể có được sự tán dương mà không phải nhận những lời phê bình, góp ý. Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo, bạn phải làm quen với những lời phê bình, bởi nếu bạn thành công, bạn sẽ bị phê bình. Hiển nhiên, người ta luôn tìm thấy một sai lầm nào đó của những người khác.

Việc bị phê bình thường khiến cho nhiều người nản lòng. Một ngày nọ, khi cảm thấy thật sự thất vọng, tôi chia sẻ sự mệt mỏi của mình với một người bạn và anh ta đã khai sáng cho tôi nhiều điều.

Anh ta nói: "Khi bạn nản lòng trong vai trò nhà lãnh đạo, hãy nghĩ đến Nhà tiên tri Moses. Ông đã lãnh đạo một triệu người hay phàn nàn trong 40 năm và không bao giờ đạt đến đích mà mình mong muốn." Moses phải đối mặt với rất nhiều lời phàn nàn chỉ trích, thậm chí cả những lời ca thán. Từng ở vị trí lãnh đạo một thời gian, tôi có thể đồng cảm với Moses. Tôi cược rằng nếu Moses có cơ

hội làm lại tất cả, ông ấy sẽ tự nhủ: lần tới đừng bảo Pharaoh để *tất cả* người của tôi ra đi hết.

ỨNG PHÓ VỚI NHỮNG LỜI PHÊ BÌNH?

Tôi thích câu chuyện của một thương nhân đang ngồi cắt tóc trong tiệm và nói chuyện với người thợ về chuyến đi đến Rome sắp tới của anh ta.

"Người ta thường đồn đại quá lời về Rome." Người thợ cắt tóc sinh ra ở Bắc Italia nói và hỏi tiếp: "Thế anh định bay của hãng nào?"

Vị thương nhân trả lời tên của hãng máy bay đó và người thợ cắt tóc đáp lại: "Đó là một hãng máy bay tồi tệ! Ghế ngồi thì chật chội, đồ ăn thì chán và giờ bay luôn thay đổi. Vậy anh định ở khách sạn nào?"

Người thương nhân cho biết tên khách sạn và người thợ cắt tóc kêu lên: "Sao anh có thể ở đó? Khách sạn đó nằm trong khu tồi tàn của thành phố còn dịch vụ thì quá kém. Tôi nghĩ tốt nhất là anh nên ở nhà!"

"Nhưng tôi định sẽ ký kết một phi vụ làm ăn lớn ở đó. Và sau đấy, tôi hy vọng có thể gặp mặt Giáo hoàng." Vị thương nhân đáp.

Người thợ cắt tóc phản bác: "Anh sẽ thất vọng khi cố làm ăn trên đất nước Italia. Và anh cũng đừng tính đến việc gặp Giáo hoàng. Ông ta chỉ gặp gỡ những người cực kỳ quan trọng thôi."

Ba tuần sau, thương nhân quay lại chỗ người thợ cắt tóc. "Chuyến đi của anh thế nào?" Người thợ cắt tóc hỏi.

"Tuyệt vời!" Người thương nhân đáp. "Chuyến bay hoàn hảo, dịch vụ tại khách sạn thật tuyệt vời và tôi đã ký kết được một thương vụ lớn. Và..." Vị thương nhân ngừng lại một chút "Và tôi đã gặp được Giáo hoàng!"

"Anh đã gặp Giáo hoàng?" Người thợ cắt tóc ngạc nhiên. "Hãy kể cho tôi đi!"

"Ồ, khi tôi tiến đến gần Giáo hoàng, tôi quỳ xuống và hôn chiếc nhẫn của ông."

"Anh không đùa đấy chứ? Ông ta nói gì?"

"Ông nhìn xuống đầu tôi và nói: 'Con trai của ta, con cắt mái tóc

xấu tệ hại này ở đâu vậy?'"

Cách thức mọi người đối phó với những lời phê bình không giống nhau. Một số người cố gắng lờ đi, một số khác biện hộ cho bản thân. Những người khác, giống như vị thương nhân kia, đã sử dụng một lời bình luận dí dỏm để chê bai hiệu cắt tóc. Nhưng dù bằng cách nào đi nữa, nếu là một nhà lãnh đạo, bạn vẫn luôn phải đối phó với những lời phê bình.

NHÌN LẠI MÌNH TRƯỚC NHỮNG LỜI PHÊ BÌNH

Tất cả các nhà lãnh đạo đều phải đối mặt với sự phản đối và phê phán, bất kể trên cương vị hay trong nghề nghiệp nào. Điều quan trọng là họ phải học được cách giải quyết trên tinh thần xây dựng. Triết gia Hy Lạp Aristotle từng nói: "Bạn có thể dễ dàng trốn tránh sự phê bình bằng cách không nói gì, không làm gì và không là gì cả." Tuy nhiên, đó không phải là lựa chọn cho bất kỳ ai muốn trở thành một nhà lãnh đạo thành công. Vậy bạn làm gì? Quy trình gồm bốn bước sau đây đã giúp tôi ứng phó với những lời phê bình nên tôi muốn truyền đạt lại cho các bạn.

1. Biết rõ bản thân – vấn đề Thực tế

Là một nhà lãnh đạo trẻ, tôi sớm nhận ra rằng nắm giữ một vị trí lãnh đạo thường phải chịu những lời chỉ trích, bất kể anh ta là ai và đã làm được những gì. Các nhà lãnh đạo kiệt xuất thường phải làm việc trong môi trường khó khăn – như ở văn phòng, nơi thường có những chú ý như sau:

> Chú ý:
>
> Bộ phận này không yêu cầu một chương trình về thể lực; mỗi người đều đã thực hiện đầy đủ bài tập để đi tới kết luận: không giải quyết, nói xấu giám đốc, chơi xấu đồng nghiệp, trốn tránh trách nhiệm, giành giật may mắn.

Vậy nếu bạn bị phê bình chỉ vì là một nhà lãnh đạo, bạn nên làm thế nào? Đầu tiên, hãy khách quan nhìn lại bản thân. Điều này sẽ tạo cho bạn một nền tảng vững chắc để ứng phó thành công với những lời phê bình. Đây là lý do tại sao: Trong nhiều trường hợp, khi một người lãnh đạo bị phê bình, nguyên nhân thật sự là do vị trí của họ chứ không phải là do bản thân nhà lãnh đạo đó. Bạn cần phải biết tách bạch hai điều này và chỉ có thể làm được điều đó khi bạn hiểu rõ bản thân. Nếu lời phê bình liên quan trực tiếp đến vị trí của bạn, đừng giải quyết nó trên phương diện cá nhân. Hãy để nó tách biệt với bản thân bạn. Để hiểu rõ bản thân, bạn phải mất

nhiều thời gian và nỗ lực. Như Tổng thống Mỹ Benjamin Franklin từng nói: "Có ba thứ rất cứng là: thép, kim cương và biết rõ về một người nào đó." Tuy nhiên, những nỗ lực đó sẽ được đền đáp xứng đáng.

Bạn có thể dễ dàng trốn tránh sự phê bình bằng cách không nói gì, không làm gì và không là gì cả.

– Aristotle

Hầu hết những lời phê bình tôi nhận được trong nhiều năm qua đều trực tiếp liên quan đến bản thân hơn là vị trí của tôi. Mọi người đã giúp tôi hiểu rõ bản thân, và những cuộc nói chuyện thường bắt đầu bằng cụm từ: "Tôi nói điều này chỉ muốn tốt cho anh thôi." Tôi nhận thấy rằng, khi họ nói một điều gì đó muốn tốt cho tôi thì dường như họ không có điều gì tốt đẹp để nói với tôi cả! Tuy nhiên, tôi cũng nhận ra những điều tôi cần phải nghe nhất chính là những điều tôi ít muốn nghe nhất. Từ những cuộc nói chuyện như vậy, tôi đã nhận ra nhiều điều về bản thân, như:

- Tôi thiếu kiên nhẫn.
- Tôi không sắp xếp thời gian hợp lý để thực hiện các mục tiêu và không dự trù được những khó khăn trong quá trình thực hiện mục tiêu đó.
- Tôi không dành nhiều thời gian và công sức cho những vấn đề về xây dựng tình cảm với mọi người.
- Tôi đánh giá quá cao khả năng của người khác.
- Tôi giả định quá nhiều.
- Tôi muốn ủy quyền quá nhanh chóng.
- Tôi muốn có nhiều lựa chọn – nhiều đến nỗi khiến mọi người phát điên.
- Tôi không quan tâm đến quy tắc hoặc hạn chế.
- Tôi quyết định sự ưu tiên nhanh chóng và muốn người khác có cùng quan điểm với mình.
- Tôi xử lý nhanh chóng các vấn đề và luôn muốn tiếp tục ngay cả khi người khác chưa sẵn sàng.

Rõ ràng, những điều tôi cảm nhận được về bản thân là đúng sự thật. Những điểm yếu này có tồn tại. Vậy thì câu hỏi là, tôi sẽ làm gì để khắc phục chúng?

2. Thay đổi bản thân – vấn đề Trách nhiệm

Khi lời phê bình của ai đó về tôi là chính xác, tôi phải có trách nhiệm làm một điều gì đó. Đây là cách để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Nếu tôi phản ứng với các lời phê bình bằng cách xem xét lại bản thân và chấp nhận điểm yếu của mình thì sau đó cuộc sống của tôi sẽ có những thay đổi tích cực.

"Bạn sẽ biết sự thật và sự thật có thể làm bạn phát điên."

– Aldous Huxley

Tác giả Aldous Huxley nói: "Bạn sẽ biết sự thật và sự thật có thể làm bạn phát điên." Phản ứng tự nhiên ban đầu của tôi đối với sự phê bình thường là cảm giác tổn thương, tức giận. Nhưng sau khi cơn giận dữ lắng xuống, tôi cố gắng phân tích xem lời phê bình đó có tính chất xây dựng hay là chọc phá. (Nhiều người nói: Lời phê bình có tính chất xây dựng là khi tôi phê bình anh, còn lời phê bình có tính chất chọc phá là khi anh phê bình tôi!) Sau đây là một số câu hỏi tôi thường dùng để xác định kiểu phê bình:

- **Ai phê bình tôi?** Những lời phê phán của một người khôn ngoan tốt hơn là lời góp ý chân thành của một kẻ ngờ nghệch. Điều đó rất quan trọng;

- **Lời phê bình được đưa ra như thế nào?** Tôi cố phân tích người đó đang phán xét hay chỉ nghi ngờ và có ý kiến đóng góp cho tôi;

- **Tại sao tôi lại bị phê bình?** Đó là lời phê bình nhằm làm tôi tổn thương hay muốn tốt cho tôi? Những người bị tổn thương thường làm tổn thương người khác; họ đả kích hay chỉ trích người khác để cảm thấy tốt hơn chứ không phải để giúp đỡ người khác.

Dù lời phê bình có hợp lý hay không, chính thái độ của tôi quyết định tôi sẽ trưởng thành hay suy sụp. Bạn tôi, Ken Blanchard, một chuyên gia quản lý, đã đúng khi nói: "Một số nhà lãnh đạo như những chú chim hải âu. Khi có chuyện gì đó bất ổn, chúng bay vào bờ, làm ầm ĩ lên và đảo lộn mọi thứ." Những người có thái độ đó

không chỉ từ chối nhận trách nhiệm giải quyết vấn đề mà còn khiến cho vấn đề đó rắc rối hơn.

Người ta chỉ có thể trở nên tốt đẹp hơn khi cởi mở với sự thay đổi. Vì thế, khi bị phê bình, tôi luôn cố gắng giữ thái độ đúng đắn bằng cách:

- không ngoan cố;
- tìm kiếm nguồn gốc của vấn đề;
- tạo ra những thay đổi cần thiết;
- chọn lấy con đường tốt nhất.

Nếu tôi làm được những điều này, tôi sẽ có cơ hội học hỏi và hiểu rõ bản thân, tiến bộ với tư cách là một nhà lãnh đạo và duy trì mối quan hệ với người khác.

3. Chấp nhận bản thân – vấn đề Trưởng thành

Jonas Salk, người tạo ra vắc-xin chống khuẩn Salk, đã bị phê bình rất nhiều dù ông có đóng góp lớn cho ngành dược. Trong số những lời phê bình, ông nhận thấy: "Đầu tiên, mọi người nói bạn sai. Sau đó, họ nói bạn đúng, nhưng những gì bạn đang làm không thật sự quan trọng. Cuối cùng, họ sẽ công nhận bạn đúng và những việc bạn làm rất quan trọng; nhưng sau tất cả, họ đã luôn biết điều đó." Các nhà lãnh đạo, những người đứng mũi chịu sào, phải làm thế nào với kiểu phản ứng không kiên định đó của người khác? Họ phải chấp nhận bản thân. Nếu bạn đã nỗ lực hiểu rõ bản thân và thật sự chăm chỉ để thay đổi mình thì bạn còn phải làm gì thêm nữa?

Giáo sư Leo Buscaglia nói: "Điều dễ dàng nhất trên thế giới này là trở thành chính mình. Điều khó khăn nhất là trở thành người theo mong muốn của người khác. Đừng để ai đưa bạn vào vị trí đó." Hãy là người tốt nhất mà bạn có thể – và một người lãnh đạo tốt nhất – bạn cần là chính mình. Điều này không có nghĩa là bạn không sẵn sàng để trưởng thành và thay đổi. Điều này chỉ có nghĩa là bạn làm việc để trở thành *chính mình* tốt nhất có thể. Và như nhà tâm lý học Carl Rogers đã nói: "Có một nghịch lý kỳ lạ là tôi có thể thay đổi khi tôi chấp nhận bản thân như vốn có." Hãy là chính bạn, đó là bước đầu tiên để hoàn thiện bản thân.

Vì tôi giả định rằng bạn hoạt động trong lĩnh vực sở trường của mình, nên tôi chỉ muốn nhấn mạnh việc chấp nhận bản thân bạn

là dấu hiệu của sự trưởng thành. Nếu bạn lo lắng về những lời phê bình của người khác, đó là vì bạn tin tưởng vào quan điểm của họ hơn là chính mình. Giảng viên về quản trị và tư vấn viên Judith Bardwick nói: "Sự tự tin thật sự đến từ việc hiểu biết và chấp nhận bản thân bạn – điểm mạnh, điểm yếu – chứ không phụ thuộc vào sự đánh giá của người khác."

4. Quên đi bản thân – vấn đề An toàn

Bước cuối cùng trong tiến trình ứng phó hiệu quả với những lời phê bình là dừng việc tập trung vào bản thân. Khi trưởng thành, nhiều người trong chúng ta mất nhiều thời gian lo lắng về những lời phê bình của mọi người xung quanh. Bây giờ tôi đã 60 tuổi và tôi nhận ra rằng, mọi người thật sự không chú ý nhiều tới tôi.

Là chính mình – bước đầu tiên để trở nên tốt hơn.

Những người thành công thường quên đi bản thân để tập trung vào người khác. Bằng cách đó, họ có thể đối mặt với bất cứ loại phê bình nào và thậm chí còn làm hài lòng những người phê bình. Trong nhiều năm, khi còn là mục sư, tôi ra ngoài và liên hệ với những người phê bình tôi vào mỗi sáng chủ nhật với tư cách cá nhân. Tôi tìm kiếm và chào đón họ. Tôi muốn họ hiểu rằng, tôi trân trọng giá trị con người họ mà không để ý đến thái độ của họ với tôi. Quên đi bản thân và tập trung vào những người khác giúp tôi có mối quan hệ tốt với mọi người. Tôi cố gắng sống theo nhà văn Parkenham Beatty: "Hãy học cách sống bằng chính tâm hồn bạn. Và nếu bạn bị ai đó phá đám, đừng bận tâm. Nếu ai đó ghét bạn, đừng bận tâm. Hãy hát bài hát của bạn, mơ giấc mơ của bạn, hy vọng vào những hy vọng của bạn, và cầu nguyện bằng lời nguyện cầu của bạn."

Một ngày nọ, Perry Noble, một nhà lãnh đạo trẻ mà tôi làm cố vấn đặc biệt đã chia sẻ với tôi về nỗi đau khi bị phê phán. Tôi có thể hiểu được cảm xúc của anh. Khi anh ta xin ý kiến về cách thức ứng phó với những lời phê bình, tôi giải thích rằng người lãnh đạo giỏi không cần biện hộ cho bản thân.

Sau đó, Perry nói với tôi: "Ngày hôm đó, tôi nhận ra rằng tôi đã dành quá nhiều thời gian để biện hộ cho bản thân trước những người phê bình mà không cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của mình."

Là nhà lãnh đạo, bạn phải luôn nghiêm túc với trách nhiệm của

mình và không quá chú ý đến bản thân. Tục ngữ Trung Quốc có câu: "May mắn cho những ai có thể cười chính mình. Họ không bao giờ ngừng lại để thảnh thơi." Sự thật là, trong nhiều năm tôi đã tự cho phép mình thảnh thơi.

Bạn tôi, Joyce Meyer nói: "Chúa có thể biến tất cả những ước mơ của bạn trở thành hiện thực, nhưng không bao giờ để bạn trở thành một ai khác." Bạn không thể làm gì tốt hơn là cố gắng hoàn thiện bản thân. Nếu bạn làm vậy trong vai trò là lãnh đạo, bạn sẽ thể hiện cho người khác thấy khả năng tốt nhất của bạn, và đôi khi bạn có thể bị người khác chỉ trích. Đó là cái giá phải trả để trưởng thành.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Khuyết điểm của bạn là gì?

Bạn có những điểm yếu nào khi là một người bình thường và nhà lãnh đạo? Nếu bạn không trả lời được câu hỏi này, bạn thật sự không hiểu rõ bản thân. Và như vậy, làm sao bạn có thể chấp nhận điều mình không thể thay đổi, hoặc bạn phải thay đổi những gì để trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn? Hãy hỏi năm người đáng tin cậy và biết rõ các điểm yếu của bạn. Sau đó, hãy quyết định điều gì bạn phải thay đổi và điều gì bạn cần chấp nhận.

2. Bạn cầu toàn tới mức nào trong vai trò lãnh đạo?

Sự cầu toàn và tính bao biện là hai tính cách ngăn cản các nhà lãnh đạo phát huy khả năng của mình. Khi người khác phê bình bạn, có phải hành động đầu tiên của bạn là gạt bỏ những lời phê bình, biện hộ cho bản thân và trả đũa hay không? Nếu như vậy, các phản ứng đó có thể hạn chế sự phát triển khả năng lãnh đạo của bạn. Hãy cố gắng yên lặng khi bạn bị phê bình. Nghe hết những lời phê bình đó, nói với họ rằng bạn sẽ suy nghĩ về những lời góp ý đó, và sau đó, hãy dành thời gian để khắc phục các hạn chế của mình.

3. Làm thế nào để xử lý tốt những lời phê bình?

Hãy sử dụng ba câu hỏi trong chương này để quyết định xem lời phê bình đó có ích cho bạn không:

- Ai phê bình tôi?

- Lời phê bình được đưa ra như thế nào?
- Tại sao tôi bị phê bình?

Khi bạn trả lời được những câu hỏi này, bạn có thể nhìn nhận lời phê bình khách quan nhất có thể. Nếu lời phê bình đó có động cơ tốt, hãy suy nghĩ về sự thay đổi để tiến bộ hơn.

LỜI KHUYÊN

Hãy quan sát cách những người đang được tư vấn cách ứng phó với những lời phê bình – không chỉ từ bạn mà từ cả đồng nghiệp và nhân viên dưới quyền họ. Họ phản ứng như thế nào? Họ có sẵn sàng tiến bộ và thay đổi khi đó không phải là ý tưởng của họ? Họ có lịch sự không khi nhận được những lời nhận xét tiêu cực? Họ có đặt tập thể lên trên cái tôi của mình không? Khi lời góp ý là đúng, họ có cư xử lịch thiệp và giữ mối quan hệ tốt với những người góp ý không? Hãy chia sẻ quan sát của bạn và những ý kiến cụ thể để họ tiến bộ.

5

Mỗi ngày làm việc đều là niềm vui

Mọi người thường hỏi chìa khóa thành công của tôi là gì. Không bàn đến những câu hỏi về thế nào là thành công, câu trả lời của tôi thường rất đơn giản. Tôi yêu thích những gì tôi làm! Tất cả chúng ta đều đã nghe lời khuyên: Hãy tìm một việc mà bạn yêu thích đến độ sẵn sàng làm vô điều kiện, sau đó làm việc thật tốt sao cho người ta có thể vui vẻ trả lương xứng đáng cho bạn. Đó là những gì tôi đã làm được trong sự nghiệp của mình. Tôi thích câu nói của nhà bác học Thomas Edison: "Tôi không bao giờ làm công việc của một ngày trong cuộc đời mình. Tất cả đều rất thú vị!"

THEO ĐUỔI ĐAM MÊ

Theo đuổi đam mê là chìa khóa để tìm thấy tiềm lực. Bạn sẽ không bao giờ leo lên được nấc thang cao nếu không bắt đầu từ nấc thang thứ nhất. Tôi vẫn còn nhớ một câu chuyện tình cờ đã cho tôi thấy mối liên hệ giữa niềm đam mê và tiềm năng. Chuyện xảy ra ở Hillham, Ấn Độ, nơi tôi bắt đầu công việc đầu tiên. Tôi là mục sư của một nhà thờ nhỏ tại một vùng quê nhỏ. Tòa nhà đó khoảng hơn 100 năm tuổi. Mái nhà rách nát, còn tường thì xiêu vẹo. Ngày chủ nhật đầu tiên, có ba người đến dự buổi lễ – hai trong số đó là Margaret, vợ tôi và tôi! Hầu hết các nhà lãnh đạo đều rất dễ nản lòng trước những tình huống như vậy, nhưng tôi thì không.

Theo đuổi niềm đam mê là chìa khóa để tìm thấy tiềm lực của bạn.

Niềm đam mê xây dựng một giáo đoàn tại cộng đồng làng quê ấy

của tôi dường như không có giới hạn. Khi bạn bè đến thăm vợ chồng tôi, ngay lập tức tôi đưa họ đi thăm quan toàn bộ nhà thờ. Tôi không hề lo lắng về vị trí nhà thờ, về tòa nhà cũ nát, số người tham dự các buổi lễ ít ỏi và thậm chí cả sự thiếu thốn kinh nghiệm của mình. Tôi tràn đầy niềm say mê. Tôi muốn giúp đỡ người khác.

Vài tháng sau, niềm đam mê của tôi đã lan tỏa tới cộng đồng. Nhà thờ bắt đầu đông đúc vào những ngày chủ nhật. Số lượng người đi dự lễ ngày càng tăng và tôi có thể cảm nhận được đã đến lúc mở rộng nó thành một giáo đoàn. Vì thế, tôi đưa ra thử thách cho họ là thu hút 300 người đến dự lễ vào ngày chủ nhật đầu tiên của tháng 11. Mặc dù, tất cả mọi người đều sẵn lòng giúp đỡ nhưng họ đều cảm thấy không thể đạt được con số đó. Nhà thờ nhỏ của chúng tôi chỉ có thể chứa được 100 người, bãi đỗ xe bé xíu chỉ có thể chứa được 33 chiếc ô tô và số lượng người tham dự cao nhất trong lịch sử nhà thờ là 135.

Mặc dù những điều đó tưởng chừng không thể thực hiện được nhưng mọi người vẫn nỗ lực hết sức. Chúng tôi mời tất cả những người quen biết. Cuối cùng, ngày đó cũng tới, nhộn nhịp và huyên náo bởi mọi người nô nức kéo nhau đến nhà thờ. Rất nhiều người thậm chí còn không thể vào được bên trong tòa nhà. Ngay trước khi tôi chuẩn bị phát biểu, người quản lý nhà thờ thông báo số người tham dự buổi lễ: "Hôm nay, chúng ta có 299 người."

Mọi người vỗ tay reo mừng. Điều này vượt quá sự mong đợi của họ, vượt xa bất cứ điều gì họ từng làm được trước đây. Nhưng tôi chưa hài lòng. Và với sự nhiệt tình hơn là sự khôn ngoan, tôi đứng dậy và hỏi: "Mục tiêu của chúng ta hôm nay là gì?"

"300 người", đám đông trả lời.

"Được, nếu 300 người là mục tiêu của chúng ta thì 300 sẽ là số chúng ta có. Các bạn hãy hát một vài bài hát nữa còn tôi sẽ ra ngoài và tìm kiếm thêm một người nữa. Sau đó, chúng ta sẽ bắt đầu buổi lễ." Tôi nói.

Khi tôi bước những bước dài giữa lối đi trong nhà thờ về phía cửa, mọi người vỗ tay rất to và vỗ nhẹ vào lưng tôi để động viên. Tôi có cảm giác đang đi qua đường hầm của đội tuyển dưới khán đài sân vận động để nhận cúp. Lòng nhiệt huyết đã mang tôi đến một miền đất mới.

"Bây giờ mình sẽ làm gì?" Tôi tự hỏi. Tôi phải đối mặt với nhiệm

vụ thực tế phía trước.

Tôi quan sát và nhìn thấy hai người đàn ông đang ngồi trước cửa hàng xăng dầu dọc con phố: Sandy Burton, người chủ và Glenn Harris, người giúp việc. Tôi bước về phía họ.

“Anh đã đạt được mục tiêu chưa?” Sandy hỏi tôi trước khi tôi đi qua hết đoạn đường đến chỗ anh ta. Mọi người trong thị trấn đều biết sự kiện này.

“Vẫn chưa”, tôi trả lời, “Chúng tôi mới có 299 người ở đó.” Tôi nói và chỉ về phía nhà thờ. “Tôi cần thêm một người tham dự buổi lễ để đạt được mục tiêu. Ai trong số hai anh muốn làm người hùng của vùng này?”

Họ nhìn nhau và Sandy nói: “Chúng tôi đều rất sẵn lòng!”

Sandy treo biển “đóng cửa” và ba chúng tôi đi về phía nhà thờ. Khi chúng tôi bước vào, tòa nhà như nổ tung. Điều mà mọi người muốn nhưng không ai dám nghĩ tới đã xảy ra.

TẠO SỰ ĐỘT PHÁ

Những con người ở thị trấn nhỏ bé phía nam Ấn Độ đã thay đổi sau ngày hôm đó. Và tôi cũng vậy. Chúng tôi đã làm được điều không thể. Buổi tối hôm đó, tôi suy ngẫm lại các sự việc trong ngày và nhận ra rằng niềm say mê đã đưa chúng tôi đến đỉnh cao hơn. Sức mạnh của niềm đam mê đã tạo nên sự khác biệt, tạo nên một sự kiện và trở thành câu chuyện không bao giờ quên. Nó khiến tôi hành động theo cách mà bình thường tôi sẽ không làm, thúc đẩy hai người đàn ông chưa bao giờ đến nhà thờ tham gia buổi lễ, tạo ra thắng lợi cho một tập thể, nâng cao hình ảnh và tăng thêm niềm tin của họ. Đó là ngày mà tất cả chúng tôi nhận ra tiềm năng của mình thật dồi dào.

Khi không có niềm đam mê, cuộc sống sẽ hoàn toàn đơn điệu. Mọi thứ đều là “phải làm”, không có gì là “muốn làm”. Chúng tôi cũng giống như cậu bé Eddie. Bà cậu rất thích opera và mua vé hàng năm. Khi Eddie tám tuổi, bà quyết định cho cậu bé đi theo trong ngày sinh nhật của cậu. Bà thấy Eddie lúng túng trong suốt buổi biểu diễn của một ca sĩ người Đức!

Ngày hôm sau, mẹ Eddie bảo cậu bé viết thư cảm ơn bà. Đây là những gì cậu bé viết:

Bà kính yêu,

Cháu cảm ơn bà về món quà sinh nhật. Đó là điều cháu hằng mong muốn, nhưng thật sự không mong muốn nhiều.

Yêu bà,

Eddie

Niềm đam mê là một tài sản lạ thường cho bất kỳ ai, đặc biệt là các nhà lãnh đạo. Nó giúp chúng ta tiếp tục nỗ lực trong khi những người khác dừng lại. Nó có thể lan tỏa và có sức ảnh hưởng khiến người khác nghe theo chúng ta. Nó thúc đẩy chúng ta vượt qua giai đoạn khó khăn và cho chúng ta nguồn năng lượng chưa từng biết đến. Nó truyền năng lượng cho chúng ta theo nhiều cách mà những điều sau không thể:

Tài năng... không bao giờ đủ để phát huy tối đa tiềm lực vốn có

Rất nhiều người có tài năng bẩm sinh kiệt xuất nhưng không bao giờ đạt được thành công. Tôi cảm nhận rõ ràng về điều này khi tôi viết cuốn *Talent Is Never Enough* (1%&99% tài năng & mồ hôi nước mắt). Để trở thành một người lãnh đạo thành công bạn cần nhiều điều hơn là tài năng đơn thuần.

Cơ hội... không bao giờ đưa chúng ta đến đỉnh vinh quang

Cơ hội có thể mở ra cánh cửa đi đến thành công nhưng hành trình để đi tới thành công thường dài và khó khăn. Nếu không có niềm đam mê trong những thời điểm khó khăn, con người không thể tận dụng hết những cơ hội của họ và không bao giờ phát huy hết tiềm lực thật sự. Như người bạn của tôi, Howard Hendricks đã nói: "Đừng bao giờ để những quả trứng sống dưới những con gà chết." Điều đó cũng giống như cơ hội đến với những người thiếu nhiệt huyết.

> **"Đừng bao giờ để những quả trứng sống dưới những con gà chết."**
>
> – Howard Hendricks

Hiểu biết... có thể là một tài sản lớn, nhưng không thể biến chúng ta trở thành người mà chúng ta có thể

Thông minh không giúp một người trở thành nhà lãnh đạo. Giấy chứng nhận hay bằng cấp cũng vậy. Một số nhà lãnh đạo vĩ đại,

như Abraham Lincoln, không được đào tạo chính quy. Đào tạo chính quy không thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo. Tôi có ba bằng đại học, trong đó có một bằng tiến sĩ, nhưng chúng đóng góp rất ít cho sự thành công của tôi trong vai trò là một nhà lãnh đạo.

Một tập thể mạnh... có thể "chết yểu"

Nhà lãnh đạo không thể thành công nếu không có một tập thể tốt. Điều này hoàn toàn đúng. Nhưng có một tập thể tốt không đảm bảo thành công cho nhà lãnh đạo. Một tập thể không có người lãnh đạo tâm huyết và can đảm sẽ không thể thành công. Ngoài ra, một tập thể có sự khởi đầu tốt nhưng có một người lãnh đạo yếu đuối và thiếu nhiệt huyết thì tập thể đó cuối cùng sẽ trở nên yếu ớt và thiếu sức sống. Nguyên tắc Từ trường trong cuốn sách *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo* nói: "Chúng ta thu hút những người giống chúng ta, chứ không phải những người chúng ta muốn."

"Thế giới sẽ thuộc về người lãnh đạo nhiệt huyết và dũng cảm... người không chỉ tràn đầy nhiệt huyết mà còn có khả năng truyền nhiệt huyết cho những người họ lãnh đạo."

– Jach Welch

Vậy một nhà lãnh đạo cần gì để thành công? Đó là niềm đam mê. Niềm đam mê thật sự là nhân tố tạo nên sự khác biệt. Nó tách biệt những điều phi thường khỏi những điều bình thường. Khi nhìn lại con đường sự nghiệp của mình, tôi nhận ra niềm đam mê đã giúp tôi làm được những việc sau:

- Tin tưởng vào những điều mà tôi đáng lẽ sẽ không tin tưởng;
- Cảm nhận được những điều mà tôi đáng lẽ sẽ không thể cảm nhận;
- Nỗ lực làm những việc mà tôi đáng lẽ sẽ không nỗ lực;
- Hoàn thành những việc mà đáng lẽ tôi sẽ không thể hoàn thành;
- Gặp những người mà đáng lẽ tôi sẽ không gặp;
- Tạo động lực cho những người mà đáng lẽ tôi sẽ không động viên;

• Lãnh đạo những người mà đáng lẽ tôi sẽ không lãnh đạo.

Niềm đam mê đã tạo ra sự khác biệt lạ thường trong cuộc sống của tôi. Cựu CEO GE, Jack Welch đã nói: "Thế giới sẽ thuộc về những người lãnh đạo nhiệt huyết và dũng cảm… những người không chỉ tràn đầy nhiệt huyết mà còn có khả năng truyền nhiệt huyết cho những người mà họ lãnh đạo." Trong suốt những năm quan sát con người, tôi chưa gặp một ai có thể khai thác tối đa tiềm lực của mình mà không có nhiệt huyết.

QUÊN TIỀN BẠC – HÃY THEO ĐUỔI ĐAM MÊ

Trong cuốn *Making a Life, Making a Living* (tạm dịch: Trải nghiệm cuộc sống, khám phá cuộc đời), Mark Albion viết về một nghiên cứu khám phá các thương nhân, những người đã đi theo hai con đường rất khác nhau sau khi tốt nghiệp. Sau đây là những điều ông viết:

> Một nghiên cứu đã ghi lại sự nghiệp của 1.500 sinh viên tốt nghiệp đại học kinh tế từ năm 1960-1980. Ngay từ đầu, số sinh viên này được chia thành hai nhóm. Nhóm A gồm nhưng người muốn kiếm tiền trước sau đó mới làm điều họ thật sự muốn. Những sinh viên nhóm B thì ngược lại, họ theo đuổi đam mê trước.
>
> Tương quan lực lượng của hai nhóm này thế nào?
>
> Trong số 1.500 sinh viên tốt nghiệp, nhóm A chiếm 83%, tức 1.245 sinh viên. Nhóm B chiếm 17%, tức 255 sinh viên. Sau 20 năm, có 101 triệu phú trong số sinh viên này, trong đó một người thuộc nhóm A, còn 100 người thuộc nhóm B.
>
> Tác giả của nghiên cứu này, Srully Blotnick đưa ra kết luận: "Đa số mọi người trở nên giàu có là nhờ làm những việc họ cảm thấy thật sự bị lôi cuốn. May mắn nảy sinh từ sự cống hiến vô điều kiện mà họ dành cho lĩnh vực yêu thích."
>
> Khi một người theo đuổi đam mê, họ sẽ tạo ra những sự khác biệt. Niềm đam mê tiếp thêm cho họ năng lượng và mơ ước. Nó mang đến cho họ ý chí để chiến thắng. Và như nhà văn David Ambrose nói: "Nếu bạn có ý chí để chiến thắng, bạn đã thành công một nửa. Còn ngược lại, bạn đã nhận cho mình một nửa thất bại." Nếu bạn muốn phát huy hết tiềm lực, hãy tìm kiếm niềm đam mê.

Tôi tin rằng mình đã may mắn bởi đam mê của tôi là nghề nghiệp và sự nghiệp. Quay lại với sự kiện ở Hillham, tôi đã khám phá ra mối liên hệ giữa đam mê và tiềm lực. Trong gần 40 năm, tôi đã sống nhờ thứ năng lượng đến từ tình yêu với những công việc mình làm và làm những gì mình yêu thích.

Đối với rất nhiều người, có một sự khác biệt lớn giữa làm việc và giải trí. Làm việc là cách mà họ kiếm sống, để một ngày nào đó có thể làm điều mình *muốn*. Đừng sống theo cách đó! Hãy chọn công việc bạn yêu thích và gắn bó với nó. Hãy làm theo lời khuyên của Khổng Tử: "Chọn công việc bạn yêu thích và bạn sẽ không bao giờ *phải* làm việc một ngày trong cuộc đời mình." Công việc tuyệt vời nhất là công việc mà bạn không phân biệt đâu là ranh giới giữa làm việc và vui chơi.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Niềm đam mê thật sự của bạn là gì?

Việc gì bạn muốn làm đến mức không cần được trả công? Nếu trước đây bạn chưa từng nghĩ về điều này thì ngay bây giờ hãy lập một danh sách.

2. Bạn dành bao nhiêu tâm huyết cho công việc hiện tại?

Công việc của bạn giống như việc phải làm hay trò giải trí? Mọi công việc đều có mặt tiêu cực và không có công việc nào là hoàn toàn vui vẻ. Nhưng một công việc phù hợp không bao giờ giống như những việc lặt vặt. Bạn cho rằng công việc của bạn thật sự thú vị? Sử dụng tỷ lệ sau để đánh giá mức độ phù hợp của công việc mà bạn đang làm:

≥90%: Bạn đang làm một công việc thật ngọt ngào - xin chúc mừng!

75-89%: Hãy thay đổi chút ít để cân bằng với niềm đam mê.

50-74%: Bạn cần phải thay đổi nhiều chứ.

≤49%: Bạn nên thay đổi công việc.

3. Bạn theo đuổi đam mê của mình bằng cách nào?

Nếu bạn không thuộc nhóm 90% trở lên, bạn cần phải cố gắng đánh giá mức độ điều chỉnh cần thực hiện. Đôi khi, việc đảm nhận một công việc khác trong cùng một tổ chức có thể đưa con người đi đúng hướng. Có những trường hợp chuyển sang một công ty khác lại có ích hơn. Nếu bạn thuộc nhóm 50% trở xuống, hãy cân nhắc việc chuyển định hướng nghề nghiệp sang một công việc nào đó mà bạn đang nghĩ đến khi bạn trả lời những câu hỏi bài

tập áp dụng ở trên.

Dù bạn thuộc nhóm nào, hãy nghĩ kỹ và viết ra những bước bạn cần thực hiện để phát triển.

LỜI KHUYÊN

Hầu hết mọi người làm việc cho những ông chủ, những người chỉ quan tâm đến công việc mà nhân viên làm, chứ không quan tâm đến bản thân nhân viên với tư cách con người. Hầu hết nhân viên không có người lãnh đạo tâm huyết, giúp họ tìm ra niềm đam mê và mục tiêu trong suốt cuộc đời. Bạn có thể là người thay đổi điều đó, hãy ngồi xuống và nói với những người bạn đang tư vấn, hỏi họ xem điều gì là quan trọng với họ. Và hãy chia sẻ với họ quan sát của bạn. Hãy cởi mở khi có thể giúp họ chuyển sang vị trí khác, phòng ban khác, tổ chức khác nếu công việc hiện tại không phù hợp với họ.

6
Biết lắng nghe

Trong cuốn *The Contrarian's Guide to Leadership, Steven Sample* viết: "Người bình thường có ba ảo tưởng: (1) anh ta là một nhà lãnh đạo giỏi; (2) anh ta là người có khiếu hài hước, và (3) anh ta là người biết lắng nghe." Tôi mắc phải cả ba điều trên.

Tôi không bao giờ quên được những lần cảnh báo của một đồng nghiệp nữ về việc tôi không biết lắng nghe. Cô nói: "John, khi mọi người nói chuyện với anh, anh thường sao nhãng và nhìn quanh phòng. Chúng tôi không biết anh có đang nghe chúng tôi nói không?"

Tôi đã rất ngạc nhiên vì, cũng giống như nhiều người khác, tôi *thật sự nghĩ* mình là người biết lắng nghe. Điều đầu tiên tôi làm khi đó là xin lỗi. Tôi tin vào sự đánh giá này và tôi biết, người đồng nghiệp đã lấy hết can đảm để nói với tôi (tôi là sếp của cô ấy). Điều thứ hai tôi làm là bắt đầu thay đổi. Trong nhiều năm, tôi thường xuyên viết chữ "L" vào góc tập giấy nhỏ bất cứ khi nào tham gia một cuộc gặp gỡ, thảo luận để nhắc nhở bản thân *lắng nghe*. Đôi khi tôi viết hai chữ "LN" để nhắc nhở mình *nhìn thẳng* vào họ khi lắng nghe. Điều này tạo ra sự khác biệt lớn trong cách quản lý của tôi.

Steven Sample nói: "Rất nhiều nhà lãnh đạo không biết lắng nghe; họ thật sự cho rằng nói quan trọng hơn lắng nghe. Cũng có một số nhà lãnh đạo hiểu tốt hơn là nghe trước và nói sau. Và họ lắng nghe, lắng nghe rất khéo léo."

Lắng nghe mang lại lợi ích lớn hơn nhiều so với những gì mọi người thường nhận thấy. Gần đây, tôi đọc một câu chuyện cười trong cuốn sách *Bleedership* (tạm dịch: Kẻ bóc lột) của Jim Lange:

Hai anh chàng lỗ mãng đang đi săn trong rừng thì một người ngã xuống đất. Anh ta dường như đã ngừng thở, mắt trợn ngược lên.

Người kia lấy ngay điện thoại và gọi 911.

Anh ta cuống cuồng nói với người trực tổng đài: "Bubba đã chết. Tôi phải làm thế nào đây?"

Người trực tổng đài nói với một giọng bình tĩnh và dịu dàng: "Hãy bình tĩnh. Tôi có thể giúp anh. Đầu tiên, hãy chắc chắn là anh ta đã chết."

Một khoảng yên lặng và sau đó, là một tiếng súng vang lên.

Quay trở lại đường dây, anh ta nói: "Được rồi, giờ phải làm sao?"

Bài học từ câu chuyện trên là, chúng ta thường không thật sự lắng nghe và hiểu chính xác điều được truyền đạt. Người thợ săn ở trên đã nghe thấy những điều người trực tổng đài nói với anh ta và máy móc đảm bảo chắc chắn người bạn cùng đi săn đã chết. Nhưng nếu anh ta thật sự lắng nghe, anh ta đã không giết người bạn.

Câu chuyện trên rất ngớ ngẩn nhưng nó hàm chứa một sự thật quan trọng. Khi bạn không thật sự lắng nghe, bạn sẽ lãnh đạo kém hiệu quả hơn và những điều tương tự cũng sẽ xảy ra với những người làm theo bạn.

Tôi từng đọc một nghiên cứu nói rằng chúng ta nghe thấy một nửa những điều được nói ra, lắng nghe một nửa những điều nghe thấy, hiểu một nửa những điều được lắng nghe, tin một nửa những điều ta hiểu, và nhớ một nửa những điều ta tin. Nếu bạn áp dụng những giả định trên vào một ngày làm việc, kết quả như sau:

Bạn dành khoảng 4 giờ để nghe.

Bạn nghe khoảng 2 giờ những gì được nói ra.

Bạn thật sự lắng nghe khoảng 1 giờ.

Bạn hiểu chỉ 30 phút của 1 giờ đó.

Bạn chỉ tin vào 15 phút của những gì bạn hiểu.

Và bạn nhớ được chưa đầy 8 phút của tất cả những gì được nói ra.

Đây thật sự là một kết quả rất đáng buồn. Và nó chỉ ra rằng tất cả

chúng ta cần phải chăm chỉ, chủ động lắng nghe hơn!

NHÀ LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ LÀ NGƯỜI BIẾT LẮNG NGHE

Với mong muốn trở thành một người biết lắng nghe hiệu quả hơn nên tôi đã chủ động quan sát các nhà lãnh đạo trong nhiều năm và chú ý đặc biệt đến cách họ lắng nghe người khác. Và tôi đã đi đến kết luận về tầm ảnh hưởng của việc biết lắng nghe đến khả năng lãnh đạo.

1. Hiểu người khác trước khi lãnh đạo họ

Lãnh đạo bắt nguồn từ sự thấu hiểu. Để lãnh đạo hiệu quả, người đó phải có hiểu biết sâu sắc về tâm lý học. Nhạy cảm với những hy vọng và mơ ước của các thành viên trong nhóm là điều cần thiết để kết nối và tạo động lực cho họ. Trong cuốn sách *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, tôi có viết về nguyên tắc kết nối: "Nhà lãnh đạo thấu hiểu trái tim người khác trước khi yêu cầu họ làm việc." Bạn không thể kết nối với ai đó nếu không cố gắng lắng nghe và thấu hiểu họ. Đòi hỏi sự giúp đỡ của một ai đó mà bạn không kết nối với họ không chỉ không công bằng, mà còn không hiệu quả. Nếu bạn muốn kết nối hiệu quả với mọi người, hãy đặt ra mục tiêu thấu hiểu họ.

> **Nguyên tắc Kết nối: "Nhà lãnh đạo thấu hiểu trái tim người khác trước khi yêu cầu họ làm việc."**

2. Lắng nghe là cách học hỏi tốt nhất

Không phải ngẫu nhiên mà chúng ta sinh ra có một cái miệng và hai cái tai. Khi không lắng nghe, chúng ta đã đánh mất cơ hội học hỏi. Bạn từng nghe câu nói: "Trăm nghe không bằng một thấy". Vậy thì lắng nghe cũng giống như thế. Trong chương trình nói chuyện của phát thanh viên Larry King, cô nói: "Tôi luôn tự nhắc nhở mình mỗi buổi sáng: Những gì tôi nói ngày hôm nay không dạy tôi điều gì mới. Vì thế, nếu tôi muốn học hỏi, tôi phải học bằng cách lắng nghe."

Năm 1997, tôi chuyển đến Atlanta, Georgia. Ngay lập tức tôi nhận ra tầm ảnh hưởng của cộng đồng người Mỹ – Phi đến thành phố này. Tôi muốn kết nối với con người trong cộng đồng này để học hỏi từ họ. Tôi nhờ bạn tôi, Sam Chand, sắp xếp bốn bữa trưa với

một số người đứng đầu cộng đồng này. Đó là một trong số những kinh nghiệm quý báu nhất mà tôi học hỏi được trong cuộc đời. Trong suốt thời gian dùng bữa cùng nhau, chúng tôi trở nên rất thân thiện, tôi luôn đưa ra những câu hỏi và lắng nghe những câu chuyện tuyệt vời. Sau mỗi bữa ăn cùng những người bạn mới, tôi đều cảm thấy trân trọng hơn những con người tôi đã gặp và kinh nghiệm sống của họ. Rất nhiều người bày tỏ sự ngạc nhiên về tôi. Với kinh nghiệm quản lý của mình, tôi đã không tìm cách dạy họ về sự lãnh đạo. Trong các buổi học đặc biệt đó, tôi lại là người học trò còn họ là những người thầy. Giờ đây, tôi vẫn đang lắng nghe và học hỏi rất nhiều từ những người lãnh đạo này – những người đã trở thành bạn tôi sau những bữa ăn trưa đó.

3. Lắng nghe củng cố tín nhiệm

Tục ngữ của người Cherokee có câu: "Hãy lắng nghe những lời xì xào và bạn sẽ không phải nghe những tiếng thét." Các nhà lãnh đạo giỏi luôn chú ý tới những vấn đề nhỏ. Trực giác của họ rất phát triển. Và họ cũng đặc biệt quan tâm tới những điều không được nói ra. Điều này đòi hỏi nhiều kỹ năng hơn lắng nghe đơn thuần. Nó đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về con người, và cũng có nghĩa bạn phải thật sự tạo được sự tin tưởng để người khác có thể nói chuyện thành thật và thoải mái. Là một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn cần phải để những người khác nói với bạn những gì *cần* nghe, chứ không phải là những gì *muốn* nghe.

> **"Hãy lắng nghe những lời xì xào và bạn sẽ không phải nghe những tiếng thét."**
>
> – Tục Ngữ Cherokee

Gordon Bethune, cựu CEO Hãng hàng không Continential Airlines đã phát triển quan điểm này lên một tầm cao mới khi nói: "Hãy chắc chắn bạn chỉ thuê những người sẵn sàng mở cánh cửa ra nếu bạn mất phương hướng và đóng nó lại. Bạn có thể phớt lờ ý kiến của một ai đó nếu bạn không thích, nhưng nếu người đó có cơ sở để phản bác lại, bạn nên bỏ qua tính tự phụ và suy nghĩ về những lời phản bác của họ."

Khi có nhiều quyền lực, người ta thường thiếu kiên nhẫn với cấp dưới. Nhà lãnh đạo thường chỉ chú ý đến kết quả công việc. Không may, định hướng hành động đó đôi khi khiến họ không biết lắng nghe. Cái tai điếc là dấu hiệu đầu tiên của một cái đầu bảo thủ, và có một cái đầu bảo thủ chắc chắn là nguyên nhân làm mất khả

năng lãnh đạo của bạn.

Con người càng tiến cao hơn trong cấp bậc lãnh đạo, càng có nhiều quyền lực, thì càng ít bị *buộc phải* lắng nghe người khác. Tuy nhiên, *nhu cầu* lắng nghe của họ trở nên lớn hơn bao giờ hết! Người lãnh đạo tiến càng xa trên con đường sự nghiệp thì càng phải phụ thuộc vào người khác để có thông tin chính xác. Nếu họ không rèn luyện thói quen lắng nghe – cẩn thận và khéo léo – họ sẽ không bao giờ biết được sự thật mà mình cần. Và khi một người lãnh đạo ngồi lại trong bóng tối, mọi vấn đề của tổ chức sẽ chỉ trở nên rắc rối hơn.

4. Lắng nghe tạo sự tin cậy

Các nhà lãnh đạo hiệu quả thường giao tiếp rất tốt, chứ không chỉ đơn thuần là có tài ăn nói. David Burn, bác sĩ và chuyên gia tâm thần học của Đại học Pennsylvania, chỉ ra rằng: "Lỗi lớn nhất mà bạn có thể mắc phải khi cố gắng thuyết phục là chỉ bày tỏ ý kiến và cảm xúc. Điều mà hầu hết chúng ta muốn là được lắng nghe, được tôn trọng và thấu hiểu. Khi một người cảm nhận mình được thấu hiểu, họ sẽ tích cực lắng nghe và hiểu được quan điểm của bạn."

Tác giả và diễn giả Brian Tracy nói: "Lắng nghe tạo nên sự tin cậy, nền tảng của tất cả các mối quan hệ lâu dài." Khi cô nhân viên cảnh báo tôi về khả năng lắng nghe kém, điều cô thật sự muốn nói là tôi không đáng tin cậy. Cô không biết liệu tôi có lắng nghe và tiếp thu những ý kiến, quan điểm, cảm xúc của cô hay không. Bằng việc lắng nghe chăm chú hơn, tôi hoàn toàn có khả năng giành được niềm tin của cô.

> **"Lắng nghe tạo nên sự tin cậy, nền tảng của tất cả các mối quan hệ lâu dài."**
>
> – Brian Tracy

Khi lãnh đạo lắng nghe nhân viên và tạo ra những bước cải thiện có lợi cho những người đóng góp ý kiến và tổ chức, thì nhân viên sẽ đặt niềm tin vào những lãnh đạo này. Khi lãnh đạo làm những điều ngược lại – việc lắng nghe thất bại – mối quan hệ của họ với nhân viên cũng sẽ bị ảnh hưởng. Khi nhân viên không còn cho rằng nhà lãnh đạo đang lắng nghe họ, họ sẽ tìm một người khác biết lắng nghe họ hơn.

5. Lắng nghe để cải thiện tổ chức

Thông điệp cuối cùng là khi những nhà lãnh đạo lắng nghe, tổ chức sẽ trở nên tốt hơn. Cựu Chủ tịch của Chrysler, Lee Iacocca, khẳng định: "Lắng nghe có thể tạo nên sự khác biệt giữa một công ty thường và một công ty lớn." Điều này có nghĩa là lắng nghe tất cả mọi người, ở trên và bên dưới, tại tất cả các cấp độ của tổ chức – khách hàng, nhân viên và những người lãnh đạo khác.

Nhà hàng Chili's có trụ sở tại Dallas, một trong những chuỗi nhà hàng hàng đầu ở Mỹ, luôn tự hào vì có các nhà lãnh đạo biết lắng nghe. Norman Brunker, chủ sở hữu và cựu Chủ tịch Hội đồng quản trị Chili's, tin rằng giao tiếp mang tính tương tác là chìa khóa để có được các mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên và khách hàng. Khoảng 80% các món ăn trong thực đơn của Chili's đều xuất phát từ những gợi ý của các giám đốc bộ phận.

> **Một trong những món quà lớn nhất mà bạn có thể trao cho người khác là sự quan tâm."**
>
> – Jim Rohn

Lắng nghe luôn mang lại lợi ích. Bạn biết càng nhiều, bạn càng có cơ hội phát triển, miễn là bạn duy trì được triển vọng và suy nghĩ như một nhà lãnh đạo. Niccolò Machiavelli, tác giả của cuốn *The Prince* (Quân vương) đã viết: "Trí óc của chúng ta phân ra làm ba loại. Một loại có khả năng suy nghĩ về bản thân; một loại hiểu được suy nghĩ của người khác; và loại cuối cùng là không thể suy nghĩ về bản thân hay thấu hiểu suy nghĩ của người khác. Loại một là xuất sắc nhất; loại hai là loại tuyệt vời; còn loại ba là vô dụng." Để trở thành nhà lãnh đạo giỏi, bạn không chỉ phải suy nghĩ về bản thân, mà còn phải thấu hiểu và học hỏi từ suy nghĩ của người khác.

Bạn có thể trở thành lãnh đạo mà không cần biết lắng nghe? Câu trả lời là có. Hãy nói chuyện với nhân viên của các công ty trên khắp cả nước, họ sẽ nói rằng họ đang làm việc cho những người không biết lắng nghe. Bạn có thể trở thành lãnh đạo *giỏi* mà không cần lắng nghe? Câu trả lời là không. Không ai có thể leo lên cấp bậc cao nhất trong sự nghiệp và lãnh đạo tổ chức mà không cần biết lắng nghe. Đơn giản, điều này không thể xảy ra, vì bạn không bao giờ có được những nhân viên tốt nhất nếu không biết họ là ai, muốn đến nơi nào, suy nghĩ như thế nào và muốn cống hiến điều gì. Bạn có thể biết được những điều này chỉ khi biết lắng

nghe.

Tác giả và diễn giả Jim John nói: "Một trong những món quà lớn nhất mà bạn có thể trao cho người khác là sự quan tâm." Điều này là đúng. Nhưng lắng nghe nhân viên của mình không chỉ là một món quà dành cho họ. Nó còn mang lại lợi ích cho nhà lãnh đạo. Khi nhà lãnh đạo lắng nghe, họ nhận được kiến thức, sự khôn ngoan và tôn trọng từ người khác. Điều này sẽ phát huy tất cả giá trị của tổ chức, tạo nền tảng để đạt được mục tiêu. Đó là một món quà tuyệt vời.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Khả năng lắng nghe của bạn đến đâu?

Trong những lần gặp gỡ tới đây, hãy yêu cầu thư ký hay đồng nghiệp theo dõi xem bạn nói và nghe bao nhiêu phút. Nếu kết quả dưới 80% thời gian lắng nghe, bạn cần phải thay đổi. Viết chữ "L" vào sổ ghi chép để luôn nhìn thấy nó.

2. Những ai cảm thấy không được lắng nghe?

Hãy nghĩ về những người quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn. Lần tới, khi bạn nói chuyện với họ, hãy dừng tất cả những việc bạn đang làm, hoàn toàn chú ý vào câu chuyện và nhìn thẳng vào mắt họ khi họ nói. Nếu bạn nhìn thấy sự ngạc nhiên, né tránh và thái độ phản đối trong lời nói của họ, có thể họ cảm thấy trước kia bạn chưa bao giờ thật sự lắng nghe họ. Hãy bắt đầu nói về chủ đề này. Hỏi họ rằng trước đây bạn có sao nhãng việc lắng nghe không và để họ nói. Đừng tự bênh vực mình. Hãy tìm sự thấu hiểu và xin lỗi nếu cần thiết.

3. Bạn không để ý đến điều gì ở người khác?

Các nhà lãnh đạo hiệu quả luôn chủ động lắng nghe. Họ làm được nhiều điều hơn là chỉ lắng nghe. Họ tìm kiếm những suy nghĩ, quan điểm và xúc cảm của người khác. Nếu gần đây, bạn chưa từng nghe điều gì từ một số người chủ chốt, hãy tìm kiếm và lắng nghe họ.

LỜI KHUYÊN

Hãy đưa ra một bài tập về lắng nghe cho mỗi người bạn đang

tư vấn. Yêu cầu họ đóng vai "những người nghe tập trung" trong một buổi gặp gỡ mà bạn cũng tham gia. Và giao cho họ bài tập: (1) viết lại những gì được thảo luận trong buổi gặp; (2) tìm kiếm và ghi lại những cử chỉ và phản hồi từ những người tham gia; (3) ghi lại bất cứ điều gì họ cảm nhận được trong căn phòng, những điều không được nói ra. Sau buổi gặp, hãy hỏi họ về sự thấu hiểu và suy nghĩ của họ. Sau đó, chia sẻ với họ tất cả những điều mà bạn quan sát được.

7

Tìm kiếm và phát huy sở trường

Bạn có nhớ bài học đầu tiên về lãnh đạo của mình không? Tôi vẫn nhớ. Đó là bài học tôi học được từ cha. Ông thường nói với chúng tôi: "Các con hãy khám phá ra những điều mà mình làm tốt và tiếp tục thực hiện việc đó." Đó không phải là một lời khuyên bình thường. Cha và anh trai tôi coi nhiệm vụ của họ là giúp chúng tôi khám phá ra sức mạnh của bản thân và phát triển trước khi chúng tôi đủ khôn lớn để tự lập và tự đứng vững trên đôi chân của mình.

Cha tôi khẳng định lời khuyên đó bằng cách luôn thực hiện nó trong cuộc sống. Một trong những câu nói ấn tượng của ông là: "Đây là điều mà tôi thường làm." Ông có khả năng phi thường là luôn duy trì được thế mạnh của mình. Điều này giúp ông nhân đôi quyết tâm hoàn thành các công việc, và giúp ông thành công trong cả sự nghiệp và cuộc sống. Ông luôn giữ được những điểm mạnh của riêng mình. Đó là một trong những lý do khiến tôi luôn coi ông là nguồn khích lệ, động viên lớn nhất trong cuộc sống.

KHÁM PHÁ THẾ MẠNH

Khi bắt đầu sự nghiệp, tôi thường chú ý tìm ra những lĩnh vực là thế mạnh của mình và làm việc để duy trì chúng. Tuy nhiên, tôi đã sớm nản chí sau vài năm đầu làm việc. Cũng giống như nhiều lãnh đạo chưa có kinh nghiệm, tôi cố gắng làm thật nhiều việc khác nhau để khám phá công việc thật sự phù hợp. Thêm vào đó, sự kỳ vọng của nhiều người về những việc mà tôi có thể làm và cách thức mà tôi lãnh đạo đã không tương thích với điểm mạnh của tôi. Trách nhiệm và bổn phận yêu cầu tôi phải thực hiện những nhiệm vụ mà tôi không có tài năng hay kỹ năng đó. Kết quả là, tôi thường làm việc không hiệu quả. Tôi phải mất vài năm

để sắp xếp, tìm ra điểm mạnh của mình, tuyển dụng và phát triển những người khác để bù đắp cho những điểm yếu của mình.

Nếu bạn là nhà lãnh đạo trẻ tuổi và vẫn chưa biết những điểm mạnh của mình, bạn đừng vội nản chí. Hãy kiên nhẫn. Đây là điều mà tôi luôn tâm niệm: dù bạn mới chỉ bắt đầu hay đã ở đỉnh cao của sự nghiệp, nếu bạn càng làm những việc thuộc thế mạnh, bạn càng dễ dàng thành công.

ĐỊNH NGHĨA VỀ THÀNH CÔNG CÁ NHÂN

Trong nhiều năm qua, tôi đã được nghe nhiều định nghĩa về thành công của nhiều người. Thực tế, bản thân tôi cũng có những quan niệm khác nhau về thành công ở mỗi giai đoạn trong cuộc sống. Nhưng trong 15 năm gần đây, tôi tập trung vào một quan niệm: thành công không phụ thuộc vào việc họ là ai hay họ muốn làm gì. Tôi tin thành công là:

Biết được mục tiêu trong cuộc đời,

Phát huy tối đa tiềm năng, và

Làm những việc có lợi cho người khác.

Mục tiêu của con người trong cuộc đời luôn có quan hệ với năng khiếu bẩm sinh.

Nếu bạn có thể thực hiện ba điều trên, bạn sẽ thành công. Ngược lại, nếu bạn không thể làm được bất kỳ điều gì, thì chắc chắn bạn sẽ không thể tìm ra và phát huy được thế mạnh của mình.

Tôi rất thích câu chuyện về một nhóm cậu bé cùng thành lập câu lạc bộ của mình. Những người lớn đã rất ngạc nhiên khi biết một cậu bé bốn tuổi được bầu làm trưởng nhóm.

“Chắc chắn là, cậu bé đó phải là một lãnh đạo bẩm sinh. Làm sao có chuyện tất cả các bạn lớn tuổi hơn lại bỏ phiếu cho nó?” Một người cha thốt lên.

Cậu con trai của ông đáp: “Ồ! Cha thấy đấy, cậu ấy sẽ không thể là một thư ký giỏi vì cậu ta không biết đọc và biết viết. Cậu ấy không thể là người thủ kho giỏi vì cậu ta không biết đếm. Cậu ấy sẽ không thể làm bảo vệ vì cậu ấy quá nhỏ để có thể đuổi bất kỳ ai ra ngoài. Nếu chúng con không chọn cậu ấy cho việc gì đó, cậu ấy sẽ

rất buồn. Vì vậy, chúng con đã bầu cậu ấy làm trưởng nhóm."

Tất nhiên, cuộc sống thực không diễn ra như vậy. Bạn không thể trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả nhờ tài năng bẩm sinh. Bạn phải luyện tập. Và bạn phải làm việc trên những thế mạnh của mình.

Bất kỳ khi nào tôi tư vấn cho mọi người và giúp họ tìm ra mục tiêu, tôi luôn khuyến khích họ bắt đầu quá trình bằng việc khám phá ra điểm mạnh thay vì tìm ra điểm yếu. Tại sao ư? Bởi vì mục tiêu trong cuộc đời của họ luôn có quan hệ với năng khiếu bẩm sinh. Điều này luôn đúng. Khi bạn không bị bắt buộc phải làm những việc mà mình không có năng khiếu, bạn sẽ khám phá mục tiêu bằng cách tìm ra và duy trì các thế mạnh của mình.

Tương tự, bạn sẽ không thể phát huy tối đa tiềm năng nếu thường xuyên làm những việc không thuộc thế mạnh của mình. Sự tiến bộ luôn có quan hệ với khả năng. Khả năng tự nhiên của bạn càng lớn, cơ hội tiến bộ của bạn càng cao. Nhiều người nghĩ rằng việc phát huy được tiềm năng xuất phát từ việc biết rõ điểm yếu. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn dùng tất cả thời gian để làm việc với điểm yếu và không phát triển thế mạnh của mình? Nếu bạn làm việc thật sự chăm chỉ, bạn có thể trở thành một con người bình thường! Nhưng bạn sẽ không bao giờ vượt qua khỏi điều đó. Không ai ngưỡng mộ hay khen thưởng một con người bình thường.

Mảnh cuối cùng của trò chơi ghép hình – sống một cuộc sống mang lại lợi ích cho người khác – luôn phụ thuộc vào việc phát huy những điểm mạnh chứ không phải tìm ra những điểm yếu. Bạn không thể thay đổi thế giới bằng cách chỉ ra những điểm yếu của mình hoặc làm việc như những người bình thường. Chỉ những thế mạnh của bạn mới có thể mang lại lợi ích cho người khác và đưa họ lên một tầm cao mới.

TÌM RA THẾ MẠNH

Nhà thơ, nhà biên soạn từ điển người Anh, Samuel Johnson đã nói: "Mọi người thường lãng phí thời gian trong đời để cố gắng thể hiện những phẩm chất mà mình không hề có." Nếu bạn luôn tâm niệm, mình không có khả năng, bạn sẽ rất khó tìm ra điểm mạnh thật sự của mình. Bạn cần khám phá và phát huy *con người thật* của mình. Sau đây là một số gợi ý cho bạn:

1. Hãy tự hỏi: "Tôi đang làm tốt điều gì?"

Những người có thể phát huy hết tiềm năng thường mất ít thời gian để trả lời câu hỏi: "Tôi đang làm đúng điều gì?" và mất nhiều thời gian hơn để trả lời câu hỏi: "Tôi đang làm tốt điều gì?" Câu hỏi đầu tiên là câu hỏi mang tính đạo đức; câu hỏi thứ hai là câu hỏi thông minh. Bạn nên cố gắng làm các công việc đúng đắn. Nhưng làm những gì được cho là đúng sẽ không nói lên bất kỳ điều gì về tài năng của bạn.

2. Hãy cụ thể

Khi xem xét điểm mạnh của mình, chúng ta thường có xu hướng nghĩ nó rất rộng. Peter Drucker, cha đẻ của Mô hình quản lý hiện đại viết: "Bí mật lớn không phải là con người làm mọi việc tồi tệ mà là ở chỗ họ thỉnh thoảng làm đôi điều tốt đẹp. Điều duy nhất nhưng phổ biến là sự thiếu khả năng. Sức mạnh luôn rõ ràng! Ví dụ, chưa có ai từng bình luận rằng nghệ sĩ violin vĩ đại Jascha Heifetz không thể chơi kèn trumpet giỏi." Khi bạn càng biết rõ điểm mạnh, bạn càng có cơ hội tìm ra "điểm đáng yêu" của mình. Tại sao bạn phải đứng trên đường vân thuộc vùng điểm mạnh của mình khi bạn có cơ hội đứng ở vị trí trung tâm?

3. Lắng nghe những điều người khác khen ngợi

Đôi lúc, chúng ta tình cờ phát hiện ra tài năng của mình. Chúng ta thường nghĩ bởi vì mình có thể làm tốt những việc mà bất cứ ai cũng có thể làm. Điều này không đúng. Bạn có thể nói như thế nào khi bạn không chú ý đến một kỹ năng hay một năng khiếu? Hãy lắng nghe người khác nói. Điểm mạnh của bạn sẽ thu hút sự chú ý của người khác và đưa họ đến bên bạn. Mặt khác, khi bạn làm việc trong lĩnh vực mà mình yếu kém, rất ít người bày tỏ sự quan tâm. Nếu bạn liên tục được ca ngợi trong một lĩnh vực nào đó, hãy bắt đầu phát triển nó.

4. Hạn chế ganh đua

Bạn không muốn mất nhiều thời gian so sánh mình với người khác; điều đó không đúng. Nhưng bạn không muốn phí thời gian làm những việc mà người khác có thể làm tốt hơn bạn. Cựu CEO GE, Jack Welch, khẳng định: "Nếu bạn không có lợi thế cạnh tranh thì đừng cạnh tranh." Nếu bạn không có khả năng làm điều gì đó tốt hơn đối thủ cạnh tranh, hãy tập trung vào việc khác.

Để có được hình ảnh tốt đẹp hơn về quan hệ của bạn với những người cạnh tranh, bạn hãy trả lời những câu hỏi sau:

- Người khác có làm những việc mà tôi đang làm?

- Họ làm điều đó có tốt không?
- Họ có làm tốt hơn tôi không?
- Tôi có thể làm tốt hơn họ không?
- Nếu tôi làm tốt hơn, kết quả sẽ ra sao?
- Nếu tôi không thể làm tốt hơn, kết quả sẽ ra sao?

Câu trả lời cho câu hỏi cuối cùng là: Bạn sẽ thất bại. Tại sao ư? Vì những người cạnh tranh với ban đang làm việc bằng thế mạnh của họ, còn bạn thì không!

Ngôi sao bóng chày Jim Sundberg khuyên: "Hãy khám phá nét khác biệt của bạn, sau đó đặt ra những nguyên tắc cho bản thân để phát triển nó." Đó là tất cả những gì mà tôi đã cố gắng làm. Cách đây nhiều năm, tôi nhận ra một trong những điểm mạnh của tôi là khả năng giao tiếp. Mọi người luôn thích thú và cảm thấy có động lực thúc đẩy khi nghe tôi nói chuyện. Sau một thời gian, tôi có nhiều cơ hội nói chuyện trong các sự kiện có sự tham gia của nhiều diễn giả khác. Ban đầu, tôi rất sợ điều đó bởi vì họ rất xuất sắc. Nhưng khi tôi lắng nghe họ, điều mà tôi liên tục tự hỏi là: "Tôi có thể làm điều gì để tạo nên sự khác biệt với họ?" Tôi nghĩ mình có thể không làm tốt hơn họ, nhưng có thể làm khác họ. Cứ thế theo thời gian, tôi khám phá và phát huy sự khác biệt đó. Tôi đã cố gắng trở thành *người hướng dẫn* chứ không chỉ là diễn giả tạo động lực đơn thuần. Tôi muốn mọi người không chỉ thích mà họ mà còn có thể ứng dụng những điều tôi dạy vào cuộc sống. Hơn 20 năm qua, tôi luôn đặt ra nguyên tắc cho cuộc sống để phát triển điểm khác biệt này. Đó là điểm mạnh của tôi.

"Hãy khám phá nét riêng biệt của bạn, sau đó phát triển nó."

– Jim Sundberg

KHÁM PHÁ VÀ PHÁT HUY THẾ MẠNH CỦA NHÂN VIÊN

Bất kỳ ai đó thành công trong công việc, tức là họ đang làm việc bằng điểm mạnh của mình. Nhưng điều đó vẫn là chưa đủ nếu bạn muốn thành công trong vai trò một lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo giỏi thường giúp người khác tìm ra điểm mạnh và để cho họ

làm việc trong điểm mạnh của mình. Thực tế, nhà lãnh đạo xuất sắc nhất thường nhận ra những năng lực đặc biệt và cả những hạn chế của người khác, có khả năng chọn lựa người phù hợp cho công việc để có thể phát huy tối đa năng lực của họ.

"Các tổ chức tồn tại là để phát huy thế mạnh và khắc phục điểm yếu. Và đây là công việc của một nhà lãnh đạo tài năng."

– Peter F. Ducker

Điều đáng buồn là hầu hết mọi người không làm việc trong điểm mạnh và do vậy không phát huy được tiềm năng của mình. Tổ chức Gallup đã tiến hành nghiên cứu 1,7 triệu người tại nơi họ làm việc. Kết quả cho thấy, chỉ có 20% trong số họ thấy rằng thế mạnh của mình đang được phát huy hằng ngày trong công việc. Theo tôi, lỗi này thuộc về người lãnh đạo. Họ đã không giúp nhân viên tìm ra sức mạnh và sắp xếp công việc phù hợp để sức mạnh của họ trở thành tài sản của công ty.

Trong cuốn *Hesselbein on Leadership* (Hesselbein nói về lãnh đạo), Hesselbein, Chủ tịch Hội đồng quản trị của tổ chức Leader to Leader do Peter F. Drucker sáng lập, viết: "Peter F. Drucker đã nhắc nhở tôi rằng các tổ chức tồn tại là để phát huy thế mạnh và khắc phục điểm yếu của mọi người. Và đây là công việc của nhà lãnh đạo hiệu quả. Drucker cũng nói với chúng tôi rằng, cũng có thể có những nhà lãnh đạo bẩm sinh, nhưng rất ít người phụ thuộc vào họ."

Nếu bạn mong muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn phải phát triển khả năng đào tạo người khác làm việc trong điểm mạnh của họ. Bạn thực hiện điều đó như thế nào?

Tìm hiểu tiềm năng của các thành viên trong nhóm

Điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong nhóm của bạn là gì? Họ có quan hệ với ai trong nhóm? Họ đang phát triển và có tiềm năng phát triển hơn trong công việc đang làm không? Thái độ của họ như thế nào? Họ có yêu thích những gì mình đang làm và có làm tốt công việc đó không? Đây là những câu hỏi rất quan trọng đối với người làm lãnh đạo.

Tìm hiểu suy nghĩ của các thành viên trong nhóm

Đâu là những điểm mạnh của họ? Có khi nào họ có những đóng góp đặc biệt hữu ích không? Họ đánh giá các thành viên khác trong nhóm như thế nào? Họ cần gì với những người hay bình luận về các điểm yếu của họ? Càng biết nhiều về cách thức hòa nhập vào nhóm, họ sẽ càng khát khao tận dụng sự hòa hợp của bản thân và cố gắng đóng góp tối đa cho nhóm.

Trò chuyện với các thành viên để thúc đẩy sự hòa hợp của nhóm

Rõ ràng là bạn không thể có một nhóm làm việc hiệu quả mà thiếu kỹ năng làm việc nhóm. Tuy nhiên, không phải nhà lãnh đạo nào cũng có biện pháp giúp các thành viên trong nhóm làm việc cùng nhau. Nếu bạn trò chuyện với tất cả mọi người, tìm ra cách thức giúp họ hòa hợp với nhau và biết điểm mạnh của họ trong công việc, thì mối liên kết gắn bó trong nhóm sẽ ngày càng tốt hơn và các thành viên sẽ biết tôn trọng lẫn nhau.

Cùng nhau hoàn thành công việc thay vì cạnh tranh với nhau

Cạnh tranh lành mạnh giữa các thành viên trong nhóm là rất tốt. Điều đó khiến họ cố gắng làm việc tối đa. Nhưng mục tiêu cuối cùng là vì lợi ích của cả nhóm chứ không chỉ cho bản thân mỗi người.

Đối với một số nhà lãnh đạo, ý tưởng về sự tập trung hoàn toàn vào điểm mạnh chỉ mang tính lý thuyết. Cách đây vài năm, tôi đã nói chuyện với các lãnh đạo của một số công ty, và một trong những chủ đề mà tôi đưa ra bàn luận là tầm quan trọng của việc phát hiện và làm việc dựa vào thế mạnh của bản thân. Tôi liên tục khuyến khích họ không làm các công việc thuộc điểm yếu. Trong phần Hỏi và Đáp, một vị CEO đã phản đối lại quan điểm này. Dẫn chứng mà ông đưa ra là trường hợp của Tiger Woods.

Ông ta nhận xét: “Khi Tiger chơi kém, anh ấy đi thẳng tới bãi tập và tập đi tập lại hàng giờ đồng hồ. John, anh thấy đấy, anh ấy đang làm việc trên điểm yếu của mình đấy chứ.”

“Không”, tôi nói, “anh ấy đang làm việc trên điểm mạnh của mình. Tiger là tay gôn xuất sắc nhất trên thế giới. Anh đang tập luyện các cú đánh gôn. Anh ta không tập âm nhạc hay bóng rổ. Anh ấy đang làm việc trên một điểm yếu nhưng thuộc điểm mạnh của mình. Điều đó luôn mang lại thành công.”

Làm việc trên một điểm yếu thuộc vùng điểm mạnh sẽ luôn đưa lại kết quả tốt hơn làm việc trên một điểm mạnh nhưng lại thuộc vùng điểm yếu. Tôi thích chơi gôn nhưng nếu tôi tập luyện những

cú đánh gôn, tôi sẽ không bao giờ tiến bộ được. Tại sao vậy? Bởi vì tôi chỉ là tay gôn trung bình. Không luyện tập sẽ không đưa lại tiến bộ nào cả – điều đó luôn đúng. Nếu tôi muốn tiến bộ, tôi cần liên tục làm việc trên cương vị lãnh đạo của mình và giao tiếp với nhiều người. Đó là điểm mạnh của tôi.

Vậy đâu là điểm mạnh của bạn? Nếu bạn đang dành thời gian vào đó, tức là bạn đang đầu tư cho thành công của mình.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn đã xác định điểm mạnh của mình chưa?

Điểm mạnh của bạn là gì? Bạn có thể phân biệt cụ thể đến mức nào? Bạn càng nhiều tuổi và càng có nhiều kinh nghiệm thì càng nên cụ thể hóa các điểm mạnh. Nếu bạn không chắc chắn về chúng, hãy làm theo các gợi ý trong chương này: nghĩ về những việc bạn làm tốt, lắng nghe đồng nghiệp nói về khả năng của bạn và phân tích lợi thế của bạn so với người khác.

2. Công việc của bạn có thuộc thế mạnh của bạn không?

Hãy tự hỏi ba câu hỏi sau dựa trên ba điều bạn làm tốt trong công việc:

- Bạn có đang áp dụng điều đó không?

- Bạn có đang phát triển điều đó không?

- Bạn có đang quan tâm tới những người xung quanh, người bàn luận đến điểm mạnh của bạn không?

Nếu bạn trả lời "không" cho bất kỳ câu hỏi nào, bạn cần chú ý hơn vào những thế mạnh của mình.

3. Bạn có hướng các thành viên trong nhóm tập trung vào thế mạnh của họ không?

Là lãnh đạo, bạn cần giúp họ tìm ra và phát huy thế mạnh. Hãy dựa vào những gợi ý trong chương này để giúp họ.

LỜI KHUYÊN

Hãy nói chuyện với những người mà bạn đang tư vấn để thảo

luận về điểm mạnh của họ. Hãy yêu cầu họ miêu tả chúng. Đưa ra ý kiến phản hồi bằng cách dựa vào hoạt động trước đó của họ và quan sát của bạn. Hãy giúp họ loại bỏ những nhận thức sai lầm về bản thân và giao cho họ những công việc phát huy tối đa thế mạnh của họ. Nếu những người này đã xác định được thế mạnh của mình và đang hoạt động trong vùng thế mạnh đó, hãy giúp họ tạo dựng một chiến lược để xác định, khuyến khích và phát triển điểm mạnh của nhân viên của họ và buộc họ có trách nhiệm thực hiện điều đó.

8

Xác định thực tế

Lần đầu tiên tôi biết đến trách nhiệm xác định thực tế của nhà lãnh đạo là từ chuyên gia lãnh đạo và tác giả Max DePree. Lời khẳng định của ông ngay lập tức tác động đến tôi và tôi hoàn toàn đồng ý với quan điểm này. Nhưng điều đó không có nghĩa tôi đã giỏi ở mặt này.

Trong tất cả các bài học mà tôi học được về lãnh đạo thì đây là bài học khó nhất. Tôi luôn cổ động cho những suy nghĩ tích cực. Tôi luôn cố gắng mang lại hy vọng và động viên người khác. Nhưng tôi không thể tự giúp mình. Kết quả là triết lý của tôi gần giống của diễn viên hài Garrison Keillor: "Thỉnh thoảng bạn phải nhìn vào thực tế và phủ nhận nó." Điều mà tôi không thích ở thực tế và miễn cưỡng thừa nhận thực tế là trách nhiệm của nhà lãnh đạo đã lấy đi của tôi rất nhiều thứ. Nhưng cuối cùng, ở tuổi 54, tôi cũng nhận ra bài học của mình.

BẠN KHÔNG THỂ XÁC ĐỊNH NHỮNG GÌ MÀ KHÔNG NHÌN THẤY

Tôi cho rằng con người thay đổi chỉ khi họ đã chịu đủ đau đớn, học đủ những kiến thức, hoặc nhận đủ những gì họ có thể nhận. Đối với tôi, sự đau đớn khiến tôi luôn không ngừng học hỏi. Năm 2001, tôi phải đối mặt với một sự thật đau đớn: một trong những công ty của tôi có nguy cơ bị phá sản và mọi cố gắng dường như không có định hướng tập trung. Vấn đề này không xảy đến đột ngột. Trong suốt năm năm đó, rất nhiều người đã khuyên tôi nên thay đổi, nhưng tôi đã không sẵn sàng để thực hiện điều đó. Tôi cần phải thay đổi nhóm lãnh đạo, nhưng tôi không muốn làm điều đó. Tôi yêu nhóm làm việc của mình. Và kết quả là sau mỗi năm, công ty đều gặp những tổn thất nhỏ. Nhưng sau năm năm,

tổn thất ngày càng lớn và gây thiệt hại nặng nề cho công ty.

Anh trai tôi, Larry, một người có tài kinh doanh và luôn biết cách nắm bắt thực tế, đã động viên tôi chấp nhận sự thật và đưa ra một vài quyết định cứng rắn. Là nhà lãnh đạo, tôi biết nguyên tắc đầu tiên để giành chiến thắng là "không lừa dối bản thân". Không đối mặt với thực tế và đưa ra nhiều thay đổi không hợp lý, tôi đang lừa dối bản thân và bắt đầu cảm thấy chán nản. Vì vậy khi Margaret cùng tôi đến London trong hai tuần, tôi quyết định tìm cách giải quyết vấn đề và đưa ra một vài quyết định. Để giúp bản thân suy nghĩ vấn đề thấu đáo và đưa ra quyết định, tôi đã đọc cuốn *Jack: Straight from the Gut* (Jack – Đứng lên nhờ lòng can đảm) của Jack Welch. Tôi đã học được sáu nguyên tắc để lãnh đạo thành công sau:

- Hãy tự kểm soát số phận của bạn, hoặc người khác sẽ làm điều đó;
- Hãy đối mặt với sự thật như nó vốn có, chứ không phải như nó từng có hay như điều bạn mong đợi;
- Hãy thật thà và thẳng thắn với mọi người;
- Không quản lý mà hãy lãnh đạo;
- Hãy thay đổi trước khi bắt buộc phải thay đổi;
- Nếu bạn không có lợi thế cạnh tranh thì đừng nên cạnh tranh.

Tôi nhận ra năm trong sáu nguyên tắc lãnh đạo thành công của Welch là đối mặt với sự thật. Nó giống như một gáo nước lạnh tạt vào mặt tôi. Khi trở về nhà, tôi tập trung những người thân và đọc cho họ nghe sáu nguyên tắc này, đồng thời cho họ biết những thay đổi mà tôi sẽ tiến hành trong công ty.

Trong ba năm sau đó tôi luôn giữ cuốn này của Welch bên mình. Tôi thường đọc đi đọc lại, đặc biệt là khi phải đối mặt với một quyết định khó khăn ở cương vị lãnh đạo.

THỰC TẾ KHÁC TƯỞNG TƯỢNG

Một trong những cạm bẫy đối với các nhà lãnh đạo tiềm năng là mong muốn tập trung vào tầm nhìn và tổn hại khi đối mặt với sự thật. Nhưng những nhà lãnh đạo giỏi luôn có tầm nhìn xa trông

rộng và có óc thực tế. Quy luật của bảng ghi điểm trong cuốn *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm) của tôi là: "Nhóm có thể điều chỉnh khi biết nơi mà mình đang đứng." Nói cách khác, thực tế là nền tảng cho những thay đổi tích cực. Nếu bạn không đối mặt với thực tế thì bạn không thể đưa ra những thay đổi cần thiết.

> **"Những nhà lãnh đạo có óc thực tế luôn khách quan để hạn chế ảo tưởng. Họ hiểu sẽ phải trả giá đắt nếu lừa dối bản thân."**
>
> – Bill Easum

Bill Easum, Chủ tịch và là đối tác quản lý cấp cao của Bandy and Associates tại Easum đã khẳng định: "Những nhà lãnh có óc thực tế luôn có cái nhìn khách quan để hạn chế ảo tưởng. Họ hiểu sẽ phải trả giá đắt nếu lừa dối bản thân." Và điều đó đúng với tôi. Sự tin tưởng cao vào mọi người và mong muốn bảo vệ những người mà tôi yêu quý đã ngăn cản tôi đối mặt với thực tế khi những hoạt động của họ đang gây tổn hại cho công ty.

Nếu bạn là người lạc quan, giống như tôi, có lẽ bạn cũng động viên mọi người, như tôi làm, rồi bạn có thể phải cẩn trọng xem xét thực tế để có cơ sở vững chắc cho bản thân. Hãy luôn có cái nhìn thực tế về…

- **Tình hình** thường tồi tệ hơn bạn nghĩ.
- **Quá trình** thường mất nhiều thời gian hơn bạn nghĩ.
- **Giá cả** luôn đắt đỏ hơn bạn nghĩ.

Ngày hôm nay bạn thiếu thực tế, ngày mai bạn sẽ mất sự tín nhiệm của những người khác. Như bạn tôi, Andy Stanley, đã nói: "Đối mặt với thực tế hiện tại thường đau đớn, nhưng lại rất cần thiết."

KIỂM TRA THỰC TẾ

Trong cuốn *Managing in Turbulent Time* (tạm dịch: Quản trị trong thời kỳ hỗn loạn), tác giả Peter Drucker viết: "Mỗi lần hỗn loạn là một lần nguy hiểm, nhưng nguy hiểm lớn nhất là sự phủ nhận thực tế." Để bảo vệ bản thân khỏi nguy hiểm đó, cách đây vài năm tôi đã tìm ra những câu hỏi dưới đây. Chúng giúp tôi xử lý thực tế

đau đớn nhưng cần thiết của cuộc sống. Và có lẽ những câu hỏi này cũng có thể giúp bạn:

- **Đâu là thực tế của tình huống này?** Những người khác có đồng ý với đánh giá của tôi không?

- **Tôi có thể xác định được mọi vấn đề?** Tôi có thể mổ xẻ thực tế để hiểu nó hơn không?

- **Các vấn đề có thể được giải quyết?** Tách riêng vấn đề có thể giải quyết ra khỏi vấn đề không giải quyết.

- **Những lựa chọn là gì?** Hãy lập kế hoạch.

- **Tôi đang sẵn sàng để thực hiện kế hoạch?** Sự tận tụy của tôi với tư cách một nhà lãnh đạo rất cần thiết.

- **Nhóm của tôi sẽ tuân theo kế hoạch?** Sự tận tụy của các thành viên cũng cần thiết.

Các câu hỏi này buộc tôi phải nhìn các vấn đề thực tế hơn, chứ không chỉ nhìn lướt qua và ảo tưởng về nó.

Là nhà lãnh đạo, những gì chúng ta làm hay không làm đều tạo ra kết quả. Chúng ta có thể cố gắng giữ cái nhìn hay phong cách phi thực tế, nhưng rồi một ngày, chúng ta sẽ phải trả giá thực tế cho điều đó. Không thể tránh khỏi điều này. Và đó là trường hợp của tôi. Sau nhiều năm thất bại ở công ty, tôi đã tập trung đầu tư rất nhiều nhằm khôi phục nó. Tôi phải bỏ ra đến đồng xu cuối cùng. Có người từng nói với tôi: "Tại mọi thời điểm bạn đều có thể lừa gạt một vài người, đôi khi lừa gạt tất cả mọi người, và thế là đủ." Là nhà lãnh đạo, tôi cũng từng bị lừa gạt. Và điều tội tệ nhất là tôi đã lừa gạt chính mình! Người ngốc nghếch nhất chính là người tự lừa gạt mình.

> **"Mỗi lần hỗn loạn là một lần nguy hiểm, nhưng nguy hiểm lớn nhất là phủ nhận thực tế."**
>
> – Peter Drucker

Khả năng xác định sự thật với tư cách lãnh đạo, nghĩa là suy nghĩ thực tế, như vậy chúng ta có thể nhìn thấy trước và rõ ràng hơn kết quả của việc mình đã làm so với những người xung quanh. Tại sao điều đó lại quan trọng? Khi bạn là nhà lãnh đạo, người khác phụ thuộc vào bạn. Thiếu năng lực xác định chính xác thực tế

không chỉ làm tổn thương tôi, mà còn cả mọi người trong tổ chức. Mọi người mất việc, nhóm tan rã, giấc mơ trở thành phi thực tế và đáng buồn nhất là sự tan vỡ một số mối quan hệ bạn bè của tôi.

TRÁNH SUY NGHĨ PHI THỰC TẾ

Mặc dù cuối cùng tôi cũng học được bài học này nhưng tôi vẫn không tin mình từng như vậy. Sợi dây tình cảm và lý trí luôn khiến tôi muốn suy nghĩ theo hướng tích cực nhất và bỏ qua mặt tiêu cực. Vì vậy, tôi phải cảnh giác với bản tính này. Chỉ tự hỏi bản thân những câu hỏi nhằm xác định thực tế là chưa đủ. Tôi phải làm nhiều hơn thế. Dưới đây là bốn thói quen mà tôi luôn cố gắng tuân theo:

1. Thừa nhận điểm yếu

Như một người nghiện rượu đi tới cuộc họp của Hội người cai rượu và nói: "Tôi là một người nghiện rượu", tôi phải thú nhận với mọi người: "Tôi là con người không thực tế." Thừa nhận điểm yếu là bước đầu tiên để lấy lại thăng bằng. Bạn không thể *xác định* thực tế nếu bạn không *đối mặt* với nó.

2. Học từ những người có óc thực tế

Câu cách ngôn "Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã" rất đúng. Tôi thích được ở bên cạnh những người giống tôi. Đó có thể là điều hay khi tôi muốn vui đùa, nhưng đó lại là điều dở khi tôi muốn trở thành lãnh đạo giỏi. Tôi cần những người giúp mình hoàn thiện, điểm mạnh của họ lại là điểm yếu của tôi. Một nhóm được lãnh đạo hiệu quả phải luôn có những thành viên có thể bổ sung để hoàn thiện cho nhau.

3. Tìm kiếm những nhận xét trung thực từ người khác

Tất cả các nhà lãnh đạo đều cần một nhóm người ở xung quanh luôn sẵn sàng nói những suy nghĩ thật sự của họ, mà không cần những kẻ ba phải, không có chính kiến. Cách duy nhất để nhà lãnh đạo nhận được ý kiến phản hồi trung thực là xin ý kiến và thật sự lắng nghe khi mọi người đưa ra ý kiến. Tuy nhiên, nhiều nhà lãnh đạo không cảm thấy tự tin hỏi ý kiến mọi người, hoặc thẳng thắn trả lời những thắc mắc. Đôi khi chúng ta không muốn nghe sự thật, thậm chí ngay cả khi chúng ta cần sự thật. Sự thật là điều mà nhiều người không muốn đối mặt. Đó là lý do tại sao việc nhờ người khác giúp đỡ lại là một ý tưởng hay.

4. Nhờ những "người có con mắt tinh tường" kiểm tra

Bạn sẽ rất ngạc nhiên về những gì mà bạn không nhận thấy khi ở trong một môi trường quen thuộc. Càng làm lãnh đạo lâu năm, tôi càng nhận ra mình cần những người ở ngoài công ty đánh giá về tôi và công ty của tôi. Tôi thường phải trả lương cho các tư vấn viên bên ngoài về những gì họ nhìn thấy. Tôi đánh giá cao những góp ý của họ.

Bạn có thể nghĩ: "Sẽ có rất nhiều việc phải làm: nhìn vào các quy tắc của Jack Welch, tự hỏi mình các câu hỏi để xác định sự thật, sử dụng bốn nguyên tắc để loại bỏ những suy nghĩ không thực tế! Có nhiều việc quá không?" Có thể với bạn việc đó là quá sức, nhưng với tôi thì không. Vì suy nghĩ thực tế là một trong những điểm yếu của tôi, tôi cần tiếp cận nó từ nhiều góc độ và phải có nhiều hơn một hệ thống để sửa chữa cách thức làm việc của tôi.

"Lãnh đạo giỏi là người lãnh đạo các công ty lớn đối mặt với sự thật và đưa ra những thay đổi theo hướng tốt."

– Jim Collins

Xác định thực tế là khởi điểm để lãnh đạo tốt. Điều đó giống như xác định vị trí hiện tại của bạn trên một bản đồ trước khi đi đến nơi bạn muốn. Như Jim Collins chỉ ra trong cuốn Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại): Lãnh đạo giỏi là người lãnh đạo các công ty lớn đối mặt với sự thật và đưa ra những thay đổi theo hướng tốt. Bạn hoàn toàn không thể đưa ra những quyết định khôn ngoan mà trước đó không gặp phải những sự thật khắc nghiệt. Đừng bao giờ quên rằng cách thức mà bạn xác định thực tế sẽ quyết định vị trí và cách thức lãnh đạo của bạn. Và vị trí và cách thức bạn lãnh đạo sẽ quyết định điểm dừng của những người đi theo bạn. Nói cách khác, có rất nhiều thứ phụ thuộc vào điều này.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn thuộc kiểu người nào?

Trong phạm vi từ 1 (chủ nghĩa hiện thực) đến 10 (chủ nghĩa lạc quan), bạn nằm ở đâu? Bạn thường nghĩ hay nói về các viễn cảnh tốt nhất (giống như tôi) hay các viễn cảnh tồi tệ nhất không? Hãy nhờ bạn bè, đồng nghiệp hoặc người thân đánh giá bạn. Nếu bạn là người rất lạc quan (thậm chí là phi thực tế), bạn cần hình thành các hệ

thống giúp bạn tránh khỏi việc lãnh đạo người khác theo những định hướng sai lầm.

2. Ai là người nói sự thật?

Tất cả các nhà lãnh đạo đều cần những người xung quanh sẵn sàng nói ra sự thật. Có ai nói với bạn những điều bạn cần nghe? Nếu có, hãy khuyến khích họ tiếp tục nói. Nếu không, hãy tìm một vài người. Bạn không cần những người có thể đánh gục bạn, mà là những người giúp đỡ bạn có cái nhìn thực tế.

3. Khi nào bạn cần kiểm tra sự thật?

Nếu bạn không nhận thấy những kết quả tích cực ở tổ chức của mình, hãy dùng danh sách câu hỏi trong chương này để biết bạn có xem xét tình hình công việc bằng con mắt thực tế hay không. Hãy tự trả lời những câu hỏi mà tôi đặt ra để xác định thực tế.

LỜI KHUYÊN

Hãy đề nghị những người mà bạn đang cố vấn đặt những câu hỏi khó về thực tế công tác lãnh đạo của bạn. Hãy trả lời thẳng thắn và thành thật. Bây giờ hãy đổi vai. Hãy hỏi họ về thực tế tình hình lãnh đạo họ hiện nay. Bằng cách đưa ra nhiều câu hỏi và dựa vào sự hiểu biết sâu sắc, hãy giúp họ phân loại những điều không thể và những điều có thể thay đổi thông qua sự lãnh đạo hiệu quả. Hãy giúp họ đưa ra kế hoạch thay đổi vì lợi ích của bản thân họ và của công ty.

9

Muốn biết lãnh đạo, hãy nhìn vào nhân viên

Giữa những năm 1970, tôi tham dự một hội thảo do Lee Roberson làm diễn giả. Trong buổi hội thảo, lời khẳng định của ông đã truyền cảm hứng và thay đổi cuộc sống của tôi. Roberson nói: "Mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn hay xấu đi đều phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo." Với lời khẳng định này, ông muốn ngụ ý rằng chắc chắn người lãnh đạo có thể làm cho mọi thứ tốt hơn hay xấu đi. Bất cứ ở đâu có người lãnh đạo giỏi, nhóm, tổ chức, phòng ban đó sẽ hoạt động tốt hơn. Còn bất cứ nơi nào có người lãnh đạo tồi thì tất cả nhân viên dưới quyền sẽ gặp nhiều khó khăn hơn. Lãnh đạo có thể làm cho mỗi cố gắng trở nên tốt hơn hoặc xấu đi.

Khi nghe lời nói đó, trực giác mách bảo tôi rằng nó rất đúng. Khẳng định đó sớm trở thành điều tâm niệm của tôi. Nó là một sự khích lệ rất lớn và là động lực cho tôi trong hơn 30 năm qua. Đó là nền tảng trong cuốn *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, trong đó có quy luật của Lid: "Khả năng lãnh đạo quyết định mức độ ảnh hưởng của một người." Và nó đã ảnh hưởng tới cách nhìn của tôi về mọi thứ xảy ra xung quanh.

NGƯỜI LÃNH ĐẠO PHẢI CÓ TRÁCH NHIỆM

Càng hiểu về lãnh đạo bao nhiêu, bạn sẽ càng thấy các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng tới mọi thứ xung quanh mình bấy nhiêu. Một vài năm sau khi tôi nghe Roberson nói, cùng với hàng triệu người Mỹ khác tôi đã chứng kiến Jimmy Carter và Ronald Reagan tranh luận trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1980. Mọi người đều nhất trí rằng cuộc tranh luận xoay quanh câu hỏi của Reagan dành cho người dân Mỹ. Ông nói:

> Thứ ba tới là ngày bầu cử tổng thống. Thứ ba tới tất cả các bạn sẽ tới các điểm bầu cử, đứng đó và đưa ra quyết định. Khi bạn đưa ra quyết định, sẽ rất tốt nếu bạn tự hỏi: "Cuộc sống của tôi có tốt hơn bốn năm trước không? Tôi có mua mọi thứ trong cửa hàng dễ dàng hơn bốn năm trước không? Có nhiều người thất nghiệp hơn hay ít người thất nghiệp hơn so với bốn năm trước? Nếu với cả bốn câu hỏi, bạn đều trả lời "có", vậy thì việc bạn sẽ bỏ phiếu cho ai đã quá rõ ràng rồi. Nếu bạn không đồng ý, nếu bạn không nghĩ rằng nhiệm kỳ bốn năm vừa rồi của chúng tôi không thuyết phục được bạn trong bốn năm tới, thì khi đó tôi cũng có thể đưa ra cho bạn sự lựa chọn khác mà bạn đã có.

Tại sao câu hỏi "Cuộc sống của bạn có tốt hơn bốn năm trước đây không" lại có ảnh hưởng đến vậy? Bởi vì mọi người đều cho rằng điều kiện cuộc sống hiện nay *của họ* chính là kết quả mà các nhà lãnh đạo tạo ra. Họ không hài lòng với điều kiện sống của mình, bởi vậy họ thay đổi nhà lãnh đạo. Chính điều đó đã giúp cho Reagan đắc cử. Và đó cũng là lý do tại sao tôi nói rằng để biết những nhà lãnh đạo đang làm việc thế nào hãy nhìn vào những người theo họ. Như chuyên gia lãnh đạo Max Depree nói: "Khả năng lãnh đạo giỏi thể hiện phần lớn qua những người theo họ."

Mọi người thường cho rằng thành công của một nhóm hay một tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố như cơ hội, nền kinh tế, cá nhân, nhóm, tài nguyên, thời gian, sức khỏe và may mắn. Điều này hoàn toàn đúng. Tuy nhiên, ngoài những yếu tố trên, các tổ chức thành công còn có điểm chung là sự lãnh đạo tốt.

"Khả năng lãnh đạo giỏi thể hiện phần lớn qua những người theo họ."

– Max Depee

Bạn đã bao giờ để ý rằng bất cứ khi nào bạn đi khám bệnh ở một bác sĩ mới, bạn sẽ phải điền thông tin vào một mẫu đơn và trả lời hàng tá câu hỏi? Mặc dù chúng có thể ít quan trọng hoặc chẳng liên quan gì nhưng những câu hỏi quan trọng nhất là những câu hỏi liên quan đến lịch sử gia đình bạn. Tại sao vậy? Vấn đề về sức khỏe thể chất của bạn phần nhiều do sức khỏe thể chất của bố mẹ bạn quyết định. Nếu một trong hai người mắc bệnh tim, tiểu đường hay ung thư, thì nhiều khả năng là một ngày nào đó bạn cũng sẽ mắc những căn bệnh ấy. Sức khỏe có tính di truyền.

Công việc lãnh đạo cũng tương tự như vậy. Khi nhà lãnh đạo khỏe mạnh thì những người họ lãnh đạo cũng sẽ khỏe mạnh và ngược lại. Mọi người có thể dạy lại những gì họ biết, nhưng họ cũng có

thể sao chép lại từ người khác.

Mới đây tôi có nói chuyện với Larry Bossidy, cựu CEO AlliedSignal và là tác giả cuốn *Execution* (Thực thi). Ông cũng đề cập tới mối quan hệ và vai trò của lãnh đạo với nhân viên:

> Sự phát triển của những nhà lãnh đạo mới không chỉ tạo ra chìa khóa mang lại lợi nhuận, mà còn tạo cảm giác hài lòng giống như bạn đã để lại một gia tài, chứ không chỉ đơn thuần là một sự khẳng định về thu nhập. Câu hỏi mà nhà lãnh đạo thường tự hỏi là: "Tôi là một nhà lãnh đạo như thế nào?" Câu trả lời là những người mà bạn lãnh đạo đang làm như thế nào. Họ có học hỏi không? Họ có kiểm soát được xung đột không? Họ có làm quen với những thay đổi không? Khi về hưu, bạn sẽ không thể nhớ được bạn đã làm gì trong quý đầu của năm đó. Những gì bạn nhớ là bạn đã phát triển được bao nhiêu người.

Những nhà lãnh đạo giỏi nhất sẽ chú tâm phát triển những người họ quản lý. Tuy nhiên, dù tích cực hay tiêu cực, các nhà lãnh đạo cũng luôn gây ảnh hưởng tới nhân viên. Và nếu bạn muốn biết liệu một lãnh đạo có thành công và có ảnh hưởng không, đừng lắng nghe hay quan sát anh ta. Đơn giản là hãy nhìn vào những người mà anh ta lãnh đạo.

NHỮNG CÂU HỎI GIÚP BẠN HIỂU NHỮNG NGƯỜI ĐI THEO

Earl Weaver, cựu Chủ tịch đội bóng rổ Baltimore Orioles, được biết đến là người luôn trêu chọc và tranh luận với các trọng tài. Một trong những câu hỏi mà ông thường đặt ra cho trọng tài sau vài giây đầu của một trận đấu là: "Sắp tới trận đấu có hay hơn không? Hay cũng sẽ như thế này?" Đó là câu hỏi mà mỗi lãnh đạo nên tự hỏi. Tại sao ư? Bởi vì phong độ của nhà lãnh đạo cũng sẽ ảnh hưởng rất lớn tới phong độ của cả nhóm.

Nếu bạn muốn biết mình đang lãnh đạo như thế nào (hay nếu bạn muốn phân tích khả năng lãnh đạo của một người nào đó trong tổ chức), hãy đặt ra bốn câu hỏi sau:

Câu hỏi 1: Mọi người có theo bạn không?

Tất cả các nhà lãnh đạo đều có hai đặc điểm chung: 1) họ đang đi đâu đó; 2) họ có khả năng thuyết phục những người khác đi cùng mình. Xét về khía cạnh thực hành, đặc điểm thứ hai là sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo thực tế với nhà lãnh đạo danh nghĩa. Nếu ai đó ở vị trí lãnh đạo mà không có người nghe theo, tức là anh ta chỉ là lãnh đạo danh nghĩa. Sẽ không có sự lãnh đạo nếu một nhà

lãnh đạo không có ai nghe theo!

Tất cả các nhà lãnh đạo có hai đặc điểm chung: 1) họ đang đi đâu đó; 2) họ có khả năng thuyết phục những người khác đi cùng mình.

Song, có người đi theo không có nghĩa là bạn sẽ trở thành nhà lãnh đạo *giỏi*; nó chỉ đơn giản khẳng định bạn là nhà lãnh đạo thôi. Mục sư Stuart Briscoe đã kể câu chuyện về một đồng nghiệp trẻ làm lễ tại đám tang của một cựu chiến binh. Những người bạn đồng ngũ muốn chia buồn với gia đình người quá cố nên đề nghị mục sư dẫn họ tới chỗ quan tài, đứng với họ trong giây phút tưởng nhớ trang nghiêm, và sau đó dẫn họ đi ra qua cửa bên.

Vị mục sư trẻ đã làm đúng những gì họ đề nghị, chỉ có một vấn đề: chọn sai cửa. Vị mục sư đã dẫn cả nhóm vào trong một nhà kho để chổi. Sau đó, cả nhóm đều vội vã, bối rối quay trở lại trước sự chứng kiến của những người đang than khóc.

Khi nhà lãnh đạo biết được mình đang đi đâu, và những người đi theo họ cũng *biết* lãnh đạo của mình đang đi đâu, họ sẽ bắt đầu cảm thấy tin tưởng. Mối quan hệ của niềm tin này lớn mạnh khi nhà lãnh đạo chứng minh được năng lực của mình. Mỗi khi một nhà lãnh đạo giỏi hành động phù hợp với động lực đúng đắn, mối quan hệ ấy được củng cố và nhóm sẽ ngày càng phát triển hơn.

Clarence Francis, người đã dẫn dắt Tập đoàn General Foods những năm 1930 và 1940, khẳng định: "Bạn có thể mua thời gian của một người; bạn có thể mua sự xuất hiện của ai đó ở một nơi nào đó; thậm chí bạn có thể đo được những chuyển động cơ bắp khéo léo mỗi giờ. Nhưng bạn không thể mua được sự nhiệt tình… bạn không thể mua được lòng trung thành… bạn không thể mua được sự cống hiến của những trái tim, trí óc hay linh hồn. Bạn chỉ có thể tự mình làm việc để đạt được nó.

Là một nhà lãnh đạo, đừng bao giờ mong đợi sự trung thành của người khác trước khi bạn thiết lập quan hệ, xây dựng niềm tin từ người khác. Sự trung thành của những người theo bạn sẽ đến như một phần thưởng cho nhà lãnh đạo đã làm việc vì nó chứ không phải cho người mong đợi nó. Sự tuân thủ của mọi người không phải dựa trên vị trí mà dựa trên hoạt động và động lực. Những nhà lãnh đạo thành công đặt sự tiến bộ của mọi người lên trước. Khi làm điều này, họ sẽ nhận được sự tôn trọng của người khác và số người nghe theo họ cũng tăng lên. Và khi một nhà lãnh đạo

hành động trước thì lòng trung thành đạt được sẽ không có giới hạn.

Câu hỏi 2: Mọi người có đang thay đổi?

Câu hỏi thứ hai để biết nhà lãnh đạo đang làm việc như thế nào là mọi người có sẵn sàng thay đổi vì mục đích tiến bộ không. Chúng ta không thể có tiến bộ nếu thiếu sự thay đổi. Tổng thống Harry S. Truman đã nói: "Chính con người tạo ra lịch sử chứ không phải điều gì khác. Trong những thời kỳ không có lãnh đạo, xã hội chậm phát triển. Sự tiến bộ diễn ra khi những nhà lãnh đạo khéo léo và dũng cảm nắm bắt được cơ hội thay đổi mọi thứ theo hướng tốt đẹp hơn."

Các nhà lãnh đạo có thể nắm bắt cơ hội chỉ khi những người theo họ sẵn sàng thay đổi. Phần lớn khả năng lãnh đạo là gieo vào trong mọi người sự sẵn sàng tuân theo nhà lãnh đạo vào thế giới của những điều chưa biết dựa vào một lời hứa nào đó. Điều đó không thể xảy ra mà không có sự thay đổi. Nhưng những nhà lãnh đạo không thay đổi mọi người. Đúng hơn, họ là tác nhân của sự thay đổi. Họ giúp tạo ra một môi trường thuận lợi cho phép mọi người đưa ra quyết định thay đổi.

Nhà lãnh đạo giỏi khích lệ cộng sự tin vào mình. Nhưng nhà lãnh đạo vĩ đại khích lệ cộng sự tin vào chính họ.

Họ làm điều này như thế nào? Trước tiên, họ khích lệ người khác. Các nhà lãnh đạo giỏi đều khích lệ những người đi theo tin vào mình. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo vĩ đại khích lệ những người theo mình có niềm tin vào *chính bản thân họ*. Sự tự tin này sẽ khơi dậy nhuệ khí và tiếp năng lượng để thay đổi nhằm giúp họ tiến bộ và nâng cao chất lượng cuộc sống.

Các nhà lãnh đạo hiệu quả còn thúc đẩy sự thay đổi bằng cách tạo ra một môi trường của sự mong đợi. Jimmy Johnson, vị huấn luyện viên đã đưa đội trường Đại học Miami đạt vô địch quốc gia và dẫn dắt câu lạc bộ Dallas Cowboys tới hai chiến thắng của giải Supper Bowl, giải thích về tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường đúng đắn:

> Với vai trò là huấn luyện viên trưởng, tôi phải làm ba việc: một là, tuyển chọn những cầu thủ có triển vọng nhất; hai là, loại bỏ các cầu thủ phong độ sa sút; điều thứ ba và cũng là nhiệm vụ quan trọng nhất là tạo ra một môi trường mà họ có thể đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của cả đội. Tôi muốn đặt họ vào trong một môi trường đúng

đắn và giao phó trách nhiệm để họ có thể thể hiện tốt nhất khả năng của mình.

Mọi người sẽ thể hiện tốt nhất khi họ thay đổi. Và họ sẽ không thay đổi trừ khi một nhà lãnh đạo hiệu quả giúp tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình ấy.

Câu hỏi 3: Mọi người có trưởng thành không?

Ý chí sẵn sàng thay đổi của mọi người có thể giúp một tổ chức tiến bộ. Tuy nhiên, để phát triển tối đa tiềm năng của tổ chức, mọi người cần sẵn sàng thực hiện hơn là chỉ sẵn sàng thay đổi. Họ cần tiếp tục làm việc.

Tác giả Dale Galloway từng nói: "Sự trưởng thành và phát triển của nhân viên là mục tiêu lớn nhất của lãnh đạo." Tôi hoàn toàn đồng ý với quan điểm này. Có rất nhiều cuộc thảo luận trong cộng đồng doanh nghiệp về vấn đề tìm và tuyển dụng người giỏi, và tôi thừa nhận rằng điều này rất quan trọng. Tuy nhiên, khi bạn tìm được những người giỏi nhất, nếu bạn không phát triển họ thì đối thủ của bạn *đang* thực hiện những chiến lược phát triển nhân viên sẽ nhanh chóng vượt qua bạn.

Trách nhiệm phát triển con người thuộc về người lãnh đạo. Điều đó có nghĩa là bên cạnh việc giúp nhân viên nâng cao những kỹ năng nghề nghiệp, các nhà lãnh đạo giỏi nhất còn cần giúp đỡ mọi người trong cuộc sống. Họ giúp đỡ nhân viên trở thành những *con người* tốt hơn, chứ không chỉ là những công nhân giỏi hơn. Điều này có sức mạnh rất lớn vì những người trưởng thành sẽ tạo lên một tổ chức trưởng thành.

Walter Bruckart, cựu Phó Chủ tịch Tập đoàn Circuit City, đã nhận xét: năm yếu tố hàng đầu tạo nên thành công của một tổ chức là con người, con người, con người, con người và con người. Điều đó đúng, nhưng chỉ khi bạn giúp đỡ nhân viên phát triển tiềm năng của họ. Điều đó không phải lúc nào cũng dễ dàng với một nhà lãnh đạo. Đôi khi họ phải trả cái giá rất cao. Thành công khi phát triển con người phụ thuộc vào những yếu tố sau:

- **Đánh giá cao dành cho mọi người** – vấn đề Thái độ;
- **Cam kết chắc chắn với mọi người** – vấn đề Thời gian;
- **Hòa nhập hết mình với mọi người** – vấn đề Tính cách;
- **Đặt ra tiêu chuẩn cao cho mọi người** – vấn đề Mục tiêu;

- **Ảnh hưởng lên mọi người** – vấn đề Lãnh đạo.

Những nguyên tắc trên xuất phát từ niềm tin của nhà lãnh đạo vào mọi người. Nếu nhà lãnh đạo không tin tưởng nhân viên của mình, nhân viên sẽ không tin vào chính họ. Và do đó, họ sẽ không thể phát triển được. Điều này có thể tạo áp lực lên người lãnh đạo, nhưng đó là cách duy nhất. Nếu mọi người không phát triển, điều đó phản ánh rõ nét ở nhà lãnh đạo.

Câu hỏi 4: Mọi người có thành công không?

Huấn luyện viên bóng bầu dục Pat Riley, người đã dẫn dắt hai đội tuyển khác nhau tới chức vô địch NBA, nói: "Tôi nghĩ rằng nhà lãnh đạo có thể đánh giá mình có làm tốt công việc hay không (1) thông qua các thành công hay thất bại, (2) thông qua kết quả cuối cùng, (3) thông qua những phân tích khách quan và chủ quan về sự cải thiện và trưởng thành của cá nhân. Nếu các cá nhân đạt được những kết quả tiến bộ hơn, thì toàn bộ tổ chức cũng đang phát triển." Điểm mấu chốt trong lãnh đạo luôn là kết quả. Nhà lãnh đạo có thể gây ấn tượng với người khác khi họ thành công nhưng lại ảnh hưởng tới người khác khi nhân viên của họ thành công. Nếu một nhóm, một phòng ban hay một tổ chức không thành công, trách nhiệm cuối cùng thuộc về người lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo có thể gây ấn tượng với những người khác khi họ thành công nhưng lại ảnh hưởng tới người khác khi nhân viên của họ thành công.

Kinh nghiệm của tôi là những người thành công mà không có năng khiếu lãnh đạo bẩm sinh đôi khi cũng phải trải qua những khoảng thời gian khó khăn khi chuyển từ những người đã thành công sang nhà lãnh đạo. Họ thường thể hiện ở mức độ cao – hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, đạt được những mục tiêu và cuối cùng là gặt hái thành quả và họ đánh giá sự tiến bộ của mình thông qua các tiêu chí trên. Khi trở thành nhà lãnh đạo, họ thường hy vọng những người khác cũng làm được những điều tương tự, tự tạo ra động lực cho bản thân. Và khi nhân viên của họ không thể hiện được như họ mong muốn, họ sẽ hỏi: "Có vấn đề gì với họ vậy nhỉ?"

Nhưng nhà lãnh đạo giỏi nghĩ khác. Họ hiểu rằng họ có một vai trò nào đó trong thành quả của nhân viên và sự thành công của họ trong vai trò là nhà lãnh đạo được đo bằng công việc của nhân viên. Nếu họ nhận thấy nhân viên không theo mình, không thay đổi, không trưởng thành và không thành công, họ tự hỏi: "Có vấn

đề gì với tôi vậy?" và "Tôi có thể làm gì khác để giúp nhóm của mình chiến thắng?"

Tôi thích giúp người khác thành công bởi vì tôi có được những phần thưởng từ việc làm này. Tôi nhận được một bức thư ngắn của Dale Bronner, một nhà lãnh đạo tài năng mà tôi tư vấn. Ông viết:

> John thân mến, anh đã bổ sung những giá trị cho tôi bằng cách cho tôi thấy những điều mà tôi chưa từng trải qua, trang bị cho tôi những kiến thức để mở mang đầu óc, dạy tôi những quy tắc như là những tấm lá chắn cho cuộc đời và mở ra cho tôi một con đường mà qua đó tôi nhận thấy trách nhiệm của mình. Anh đã mang đến điều gì đó cho trí óc, con tim và bàn tay tôi, những thứ đã giúp tôi trở thành một con người có giá trị hơn để giúp đỡ những người khác.

Đó cũng là lý do tôi dẫn dắt và tư vấn cho người khác.

Lãnh đạo nghĩa là nâng người khác lên. Peter Drucker nhận xét: "Lãnh đạo giúp mọi người có tầm nhìn xa hơn, nâng kết quả công việc lên một tiêu chuẩn cao hơn, xây dựng nhân cách con người dựa trên những giới hạn thông thường." Nói cách khác, theo ông: "Để thấy được một nhà lãnh đạo đang làm việc thế nào, hãy nhìn vào những người họ lãnh đạo." Đó là cách nhân viên đánh giá bạn. Còn bạn, bạn tự đánh giá mình như thế nào?

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Mọi người có theo bạn không?

Chúng ta hãy bắt đầu từ đầu. Câu trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào khác về lãnh đạo sẽ là vô nghĩa nếu câu trả lời của bạn cho câu hỏi sau đây là không. Khi bạn lãnh đạo, mọi người có theo bạn không? Mọi người có coi trọng ý kiến của bạn không? Nếu bạn muốn nhóm của bạn mạo hiểm hay tiến tới một tiêu chuẩn cao hơn, các thành viên trong nhóm có nhiệt tình hưởng ứng không? Nếu bạn không chắc chắn, hãy thử điều này: hãy đưa ra một yêu cầu (một yêu cầu có lý) không dựa trên vị trí lãnh đạo của bạn. Nếu nhân viên của bạn không thực hiện, khi đó bạn chưa thật sự lãnh đạo. Bạn cần thiết lập mối quan hệ với họ và xây dựng sự tin tưởng thông qua tính cách và khả năng của mình. Hãy bắt đầu ngay từ bây giờ.

2. Làm sao để giữ vai trò chủ chốt?

Khi đánh giá thành công, bạn có nghĩ về ảnh hưởng của cá

nhân bạn hay nhóm của bạn không? Nếu bạn không chắc chắn, hãy nhìn vào các mục tiêu năm, tháng, tuần và danh sách công việc hàng ngày. Bạn tập trung bao nhiêu phần trăm vào những thành quả cá nhân? Bao nhiêu phần trăm cho thành quả của cả nhóm hay tổ chức? Nếu mục tiêu chủ yếu là tập trung vào cá nhân, thì bạn chưa thể trở thành lãnh đạo. Hãy nhớ lại các mục tiêu và mục đích của bạn ở mọi cấp độ để suy nghĩ toàn diện hơn về các mục tiêu mà ở đó nhân viên của bạn sẽ thay đổi, trưởng thành và đạt được thành công.

3. Bạn có tin tưởng nhân viên không?

Bạn sẽ không phát triển được nhân viên nếu không tin họ. Hãy dựa vào các yếu tố phát triển con người của tôi và đánh giá mình theo thang điểm từ 1 đến 10.

Với mỗi quy tắc có điểm thấp hơn 8, hãy vạch ra kế hoạch để sửa chữa lại yếu tố đó (thái độ, thời gian, tính cách, mục tiêu hay sự lãnh đạo).

LỜI KHUYÊN

Điểm mấu chốt của khả năng lãnh đạo là những người được dẫn dắt có thành công hay không. Hãy nói với các nhà lãnh đạo mà bạn đang tư vấn về thành công và tinh thần của những người mà họ đang dẫn dắt. So sánh những gì họ nói với quan sát của chính bạn. Chấm điểm lãnh đạo cho họ dựa trên thành công của những người mà họ lãnh đạo. Nếu nhân viên của họ không làm tốt như mong đợi, hãy đưa ra năm yếu tố phát triển con người đã nêu ở trên.

10

Đừng gửi vịt tới trường dạy đại bàng

Vợ tôi, Margaret và tôi rất thích chuỗi cửa hàng bánh rán Krispy Kreme. Mỗi khi đi qua một cửa hàng Krispy Kreme, chúng tôi luôn tìm kiếm tấm biển hiệu có đèn nê-ông màu đỏ ghi dòng chữ "Bánh rán nóng", báo hiệu cho những khách hàng tiềm năng biết những chiếc bánh rán của Krispy Kreme vừa mới ra lò, còn nóng hổi và rất thơm ngon. Mặc dù không cho phép bản thân tiêu xài phung phí nhưng thỉnh thoảng chúng tôi không thể cưỡng lại sự cám dỗ ấy. Nếu thấy đèn nê-ông của Krispy Kreme sáng, một trong hai chúng tôi sẽ nói: "Đó là tín hiệu của Chúa muốn chúng ta dừng lại và mua một cái bánh rán đấy!"

Một buổi tối, khi chúng tôi đi đến một cửa hàng Krispy Kreme, rõ ràng chúng tôi không thấy đèn đỏ bật sáng nhưng vẫn quyết định dừng lại. Chúng tôi vui mừng và ngạc nhiên khi thấy những chiếc bánh rán vừa mới ra lò, còn nóng hổi.

Tôi hỏi cô bán hàng: "Chị quên không bật đèn lên để cho khách hàng biết bánh nóng mới ra lò."

"Ồ, nhiều khi tôi không bật đèn", cô ấy đáp, "Khi tôi bật đèn, sẽ có đông người vào cửa hàng và chúng tôi rất bận rộn. Nếu tôi không bật đèn, mọi người sẽ không đổ xô đến đông như vậy."

Tôi ngạc nhiên và tự hỏi: Tại sao cô ta lại nghĩ như vậy? Ban đầu, tôi thật sự không hiểu. Nhưng sau khi nghĩ lại, tôi nhận ra vấn đề là vị trí đã ảnh hưởng tới nhận thức của cô. Cô là một người làm thuê và không muốn bị làm phiền. Chắc chắn, nếu chủ cửa hàng ở đó, họ sẽ bật đèn lên! Họ đã không trông mong vào sự đắt hàng – họ có thể đã có được thành công cho toàn cửa hàng và cho tất cả

thành viên cửa hàng trong ảo tưởng.

TẠI SAO NHIỀU NGƯỜI KHÔNG VƯƠN CAO

Hơn 30 năm qua, tôi đã tổ chức nhiều buổi hội thảo và viết nhiều cuốn sách với mục đích bổ sung kiến thức cho mọi người. Kinh nghiệm đã dạy tôi một bài học quý giá: dù tôi làm gì hay cố gắng đến mức nào để giúp mọi người, không phải tất cả mọi người đều phản ứng giống nhau. Nhiều người tham dự hội thảo và cuộc sống của họ bắt đầu rẽ sang hướng khác. Một số khác quên ngay mọi thứ tôi nói. Có người thay đổi, có người không. Điều đó luôn làm tôi thất vọng. Tôi muốn mọi người học tập, thay đổi, trưởng thành và tiến bộ hơn!

Tôi từng trải qua một thời điểm "eureka" (tìm ra rồi!) cách đây không lâu khi đọc bài báo của diễn giả, nhà tư vấn Jim Rohn. Bài báo đã giúp tôi hiểu rõ vấn đề này.

> Quy tắc đầu tiên trong quản lý là: đừng gửi vịt đến trường dạy đại bàng. Tại sao ư ? Bởi vì điều đó không mang lại hiệu quả. Bạn có thể tìm thấy những người tài giỏi, nhưng bạn không thể thay đổi họ. Họ có thể thay đổi bản thân, nhưng bạn thì không thể làm họ thay đổi. Nếu bạn muốn có những người giỏi, bạn phải tìm kiếm. Nếu bạn muốn có những người tận tụy, bạn phải tìm kiếm chứ đừng biến ai đó thành người tận tụy.

Cách đây không lâu, ở New York, tôi có đọc một tạp chí có các bài quảng cáo về một chuỗi khách sạn. Dòng đầu tiên của bài quảng cáo viết: "Chúng tôi không dạy nhân viên của mình trở nên giỏi giang." Tôi bắt đầu cảm thấy tò mò. Dòng thứ hai của trang báo viết: "Chúng tôi tuyển những người giỏi giang." Tôi nghĩ: "Thật là một lối viết thông minh!"

Sự thúc đẩy là một điều kỳ lạ. Tại sao chúng ta chỉ có thể thúc đẩy một số người, trong khi những người khác thì không? Tại sao một người bán hàng thấy khách hàng tiềm năng đầu tiên của mình lúc 7 giờ sáng trong khi một người khác lại nhìn thấy khách hàng đầu tiên vào lúc 11 giờ sáng? Tôi không biết. Tôi gọi đó là "Những bí ẩn của tư duy".

Tôi từng thuyết giảng trước hàng nghìn người. Một người bước ra và nói: "Tôi sẽ thay đổi cuộc sống của mình." Người khác lại ngáp dài và nói: "Tôi đã từng nghe những điều nhảm nhí như thế này rồi." Tại sao vậy?

Một người giàu nói với một nghìn người: "Cuốn sách này chỉ ra

con đường dẫn tới sự giàu sang." Bao nhiêu người sẽ ra cửa hàng và mua cuốn sách này? Câu trả lời là: chỉ rất ít. Điều đó thật khó tin. Tại sao không phải tất cả mọi người đều đi mua sách? Đó là bí ẩn của tư duy...

Với một người, bạn phải nói: "Bạn nên nghỉ ngơi một chút. Bạn không thể làm việc hàng giờ, hết việc này đến việc khác. Cứ thế này bạn sẽ bị bệnh tim và chết mất." Và với một người khác, bạn phải nói: "Khi nào anh mới chịu nhấc mông ra khỏi chiếc ghế đó?" Điều khác biệt ở đây là gì? Tại sao không phải ai cũng cố gắng để trở nên giàu có và hạnh phúc?

Hãy xem đó như một bí ẩn của tư duy và đừng phí thời gian để biến một con vịt thành một con đại bàng. Hãy thuê những người đã có động lực và hướng họ nỗ lực trở thành đại bàng và sau đó để họ tự bay lên.

Cách so sánh của Jim đã lý giải vì sao một nhân viên của cửa hàng Krispy Kreme lại không bật đèn sáng và tại sao tôi lại ngạc nhiên đến vậy. Trong khi tôi đang nghĩ về cách tạo ra doanh thu và tối đa hóa lợi nhuận, cô ấy lại đang nghĩ cách để không phải làm việc quá nhiều.

BA LÝ DO ĐỂ KHÔNG GỬI VỊT TỚI TRƯỜNG DẠY ĐẠI BÀNG

Trong nhiều năm, tôi luôn tin rằng nếu làm việc chăm chỉ và dạy những điều đúng đắn, tôi có thể biến vịt con thành chú đại bàng. Nhưng điều này không thể thực hiện được. Đây là nhiệm vụ khó khăn với tôi. Tôi đã mang lại giá trị cao cho mọi người. Tôi thật sự tin rằng mỗi người đều có khả năng. Và trong nhiều năm, tôi tin rằng bất cứ ai cũng có thể học một điều gì đó. Kết quả là, tôi đã nhiều lần gửi vịt tới trường dạy đại bàng. Dưới đây là lý do tôi không còn làm vậy nữa.

1. Gửi vịt tới trường dạy đại bàng, bạn sẽ làm hỏng chúng

Chúng ta hãy đối diện với điều đó. Không ai nghĩ vịt có thể trở thành đại bàng, dù cho chúng có muốn trở thành đại bàng đi chăng nữa. Vịt có sở trường của riêng mình và cần đánh giá đúng nó. Chúng là những tay bơi cừ khôi. Chúng có thể cùng nhau kiếm ăn trong một đàn đông đúc và có thể bơi một quãng đường xa. Một con đại bàng có thể bơi hay di cư hàng nghìn dặm như vậy không? Nó sẽ gặp rắc rối.

Lãnh đạo là tất cả những gì liên quan đến việc đặt mọi người đúng chỗ để họ có thể thành công.

Lãnh đạo là tất cả những gì liên quan đến việc sắp đặt mọi người đúng chỗ để họ có thể thành công. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn cần phải hiểu, đánh giá và tìm ra điểm mạnh của nhân viên để sắp xếp công việc phù hợp với sở trường. Không có vấn đề gì với những con vịt nếu bạn không yêu cầu chúng bay lên và săn mồi ở trên cao. Đó không phải là những điều chúng thường làm.

Tác giả, mục sư Charlaes Swindoll đã mô tả nguyên tắc này trong cuốn sách *Growing Strong in the Seasons of life* (tạm dịch: Trưởng thành mạnh mẽ trong các giai đoạn của cuộc sống). Ông viết:

> Ngày xửa ngày xưa, các loài động vật quyết định xem chúng nên làm một việc gì đó ý nghĩa để đáp ứng những vấn đề của thế giới mới. Bởi vậy chúng mở ra một trường học.
>
> Các môn học trong trường gồm có chạy, leo trèo, bơi lội và bay. Để dễ dàng cho các nhà quản lý, tất cả các con vật đều phải học những môn học này.
>
> Vịt thì rất giỏi bơi lội và thực tế còn giỏi hơn cả người hướng dẫn! Tuy nhiên, chúng lại chỉ vừa đủ điểm qua trong môn bay và có thành tích rất kém trong môn chạy. Chạy làm chúng rách màng chân và khiến chúng bơi kém đi.
>
> Ban đầu, Thỏ dẫn đầu lớp môn chạy, tuy nhiên dây thần kinh ở cơ chân của nó bị ảnh hưởng khi nó học môn bơi.
>
> Sóc leo trèo giỏi nhất, nhưng nó lại thất bại liên tục trong môn bay vì giáo viên bắt nó phải bay từ dưới đất lên thay vì từ trên ngọn cây xuống. Nó bị mắc chứng căng cơ đùi vì tập luyện quá sức, do vậy nó chỉ đạt được điểm trung bình cho môn leo trèo và điểm kém cho môn chạy.
>
> Đại bàng thì hay nghịch ngợm, và nó đã bị kiểm điểm nghiêm khắc vì không tuân thủ nội quy. Trong lớp leo trèo, nó vượt qua tất cả những con vật khác để leo lên vị trí dẫn đầu mà phải sử dụng những kỹ năng riêng của mình để tiến lên đó!

Tất cả mọi người đều có thế mạnh riêng. Trong cuốn *17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm*, tôi đã đưa ra Quy luật Thế mạnh, theo đó: "Tất cả những người tham gia luôn có một chỗ, nơi mà họ có thể đóng góp giá trị tốt nhất." Những người thành công là những người phát hiện ra sở trường của mình. Những nhà lãnh đạo thành công giúp nhân viên tìm thấy vị trí của mình. Là nhà lãnh đạo, bạn nên thường xuyên thử thách mọi người rời khỏi khu

vực thoải mái, nhưng đừng bao giờ ra khỏi khu vực ưu thế của họ. Nếu mọi người chuyển ra khỏi khu vực ưu thế, họ sẽ nhanh chóng không thuộc khu vực nào cả – thoải mái, thế mạnh hay hiệu quả.

2. Gửi vịt đến trường dạy đại bàng, bạn sẽ làm hỏng đại bàng

Mẹ tôi thường nói: "Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã." Điều đó hoàn toàn đúng. Đại bàng không muốn quây quần với vịt. Chúng không muốn sống trong một sân nuôi hay bơi trong một cái ao. Khả năng của chúng khiến chúng không thể sống chung với loài vật không thể bay.

Những người quen di chuyển linh hoạt và bay cao thường dễ bị thất bại bởi những người muốn giữ chân họ lại. Tôi có nghe một câu chuyện về Christian Herter, cựu Thống đốc bang Massachusetts, khi ông đang tham gia tranh cử lần hai. Một ngày, sau buổi sáng bận rộn với chiến dịch tranh cử và đã bỏ cả bữa trưa, ông tới dự bữa tiệc liên hoan ngoài trời ở nhà thờ với cái bụng đói cồn cào. Khi thống đốc tới hàng đợi phục vụ, ông đưa đĩa của mình cho người phụ nữ phục vụ món thịt gà. Cô gắp một miếng vào đĩa ông và quay sang người bên cạnh cùng hàng.

"Xin lỗi", Thống đốc Herter nói, "cảm phiền cô cho tôi thêm một miếng thịt gà nữa?"

"Xin lỗi", cô phục vụ nói, "tôi chỉ được phép cho mỗi người một miếng thịt gà."

"Nhưng tôi rất đói", Thống đốc nài nỉ.

"Xin lỗi, mỗi người chỉ được một miếng", người phục vụ lại đáp. Thống đốc là người khiêm tốn nhưng vì quá đói nên ông quyết định lấy uy tín của mình.

"Thưa cô, cô có biết tôi là ai không?", ông nói, "Tôi là thống đốc bang này."

"Thế ngài có biết tôi là ai không?", người phụ nữ đáp lại, "Tôi là người phụ trách phục vụ món thịt gà. Và bây giờ xin ngài hãy đứng sang bên cạnh giúp cho!" Herter cảm thấy mình giống như một con đại bàng đang bị một con vịt yêu cầu trả lời.

Bill Hybel, một người bạn tuyệt vời đã đến Atlanta với tôi hai ngày. Buổi sáng đầu tiên, anh nói: "John à, chúng ta hãy chạy vài vòng trên sân gôn đi."

Bill là một vận động viên chạy, thân hình mảnh dẻ và cân đối, anh thường chạy 8-10 km mỗi lần. Tôi thì khác, tôi là một người đi bộ (Có thể do tôi béo và hay cuốc bộ). Chúng tôi thỏa hiệp sẽ đi vòng quanh sân gôn, đi bộ lên dốc và chạy xuống dốc.

Là lãnh đạo, bạn nên thường xuyên thử thách mọi người rời khỏi khu vực thoải mái của họ, nhưng không bao giờ ra khỏi khu vực ưu thế của họ.

Khi gần tới đích, chúng tôi chạy chậm dần. Khi chúng tôi chạy hết sân, tất cả những gì tôi có thể nghĩ là cuối cùng chúng tôi cũng trở về nhà và tôi có thể nghỉ ngơi. Thêm một chút nữa, tôi nghĩ. Chúng ta gần về tới đích rồi. Tôi rất mệt nhưng không muốn để Bill biết.

Cuối cùng, chúng tôi cũng về đến nhà. Bill nói: "Thật thú vị, chúng ta hãy làm lại nhé!" Và chúng tôi lại tiếp tục chạy – tôi gần như sắp chết đến nơi. Tôi không còn muốn tập thể dục cùng Bill một chút nào nữa. Và tôi cũng chắc chắn rằng anh ấy không muốn tập cùng tôi nữa. Anh ta là một con đại bàng còn tôi chỉ là con vịt!

3. Nếu bạn gửi vịt tới trường dạy đại bàng, bạn sẽ làm hỏng chính bạn

Bạn đã bao giờ thấy những người chưa bao giờ tiến lên mà có thể đáp ứng mong muốn của bạn chưa? Dù bạn có thúc đẩy họ thế nào, đào tạo họ thế nào, hỗ trợ họ hay cho họ cơ hội nào đi chăng nữa, họ cũng không thể làm như bạn mong đợi. Điều này đã xảy ra với tôi nhiều lần.

Có thể họ không phải là vấn đề. Có thể chính là bạn! Bạn có nghe cô ngỗng đang ngân nga.

Mèo con, mèo con, cậu đang ở đâu?

Tôi tới London thăm nữ hoàng.

Mèo con, mèo con bạn làm gì ở đó?

Tôi làm cho con chuột dưới gầm ghế sợ hãi.

Tại sao chú mèo lại đuổi chuột ở London khi chú ta tới đó thăm nữ hoàng – cơ hội duy nhất trong đời? Bởi vì chú ta chỉ là một con mèo! Bạn còn mong chú ta làm gì khác?

Mèo làm những việc mà mèo thường làm, vịt làm việc mà vịt thường làm và đại bàng cũng làm việc mà đại bàng thường làm. Nếu bạn bắt một con vịt phải làm công việc của một con đại bàng, bạn sẽ thất vọng. Là nhà lãnh đạo, công việc của bạn là giúp đỡ những con vịt của bạn trở thành những con vịt tốt hơn và con đại bàng của bạn trở thành những con đại bàng tốt hơn – hãy sắp xếp các cá nhân vào đúng chỗ của họ và giúp họ đạt được khả năng tiềm ẩn của mình.

Như tôi đã nói, trong nhiều năm tôi đã mắc phải sai lầm là cố gắng biến những con vịt thành những con đại bàng. Điều đó khiến cả họ và tôi đều thất bại. Bạn không nên yêu cầu ai đó trưởng thành trong những lĩnh vực mà họ không có năng khiếu bẩm sinh.

Tại sao ư? Bởi vì khả năng trưởng thành và thay đổi của chúng ta rất khác nhau, phụ thuộc vào việc chúng ta có thể lựa chọn hay không. Hãy để tôi lý giải điều này. Trong những lĩnh vực mà chúng ta có sự lựa chọn, khả năng trưởng thành của chúng ta là không giới hạn. Thái độ là một lựa chọn. Tính cách là một lựa chọn. Trách nhiệm là một lựa chọn. Do vậy, nếu bạn có một thái độ tệ hại – ví dụ là a.1 trong thứ tự từ 1 tới 10 – tôi có thể cải thiện nó lên mức a.10 bằng cách đưa ra những lựa chọn đúng đắn. Tôi có thể lựa chọn để có thái độ tốt nhất.

Ngược lại, khả năng tự nhiên không phải là lựa chọn. Đó là một món quà. Bạn sở hữu bất kỳ khả năng nào bạn có. Lựa chọn thật sự duy nhất của bạn là bạn có cố gắng phát triển nó hay không. Và nếu bạn làm vậy, sự trưởng thành của bạn trong lĩnh vực ấy không phải là điều không tưởng. Sau 40 năm đào tạo và tư vấn cho mọi người, tôi thấy rằng mọi người chỉ có thể cải thiện được 2 trong 10 điểm thuộc năng khiếu của mình. Vì vậy, nếu một người sinh ra với tài năng về một lĩnh vực nào đó ở mức 3, anh ta có thể cải thiện lên mức 5, nhưng không bao giờ có thể cải thiện được từ mức 3 lên mức 10. Bởi vậy, nếu một nhân viên nào đó của bạn có khả năng bơi lội giỏi nhưng anh ta lại thích bay hình chữ V thì hãy gửi anh ta tới trường dạy vịt. Dù bạn có thúc đẩy anh ta bao nhiêu hay anh ta có thông minh thế nào đi nữa, anh ta cũng không bao giờ trở thành một con đại bàng. Bạn không thể nhồi nhét anh ta những thứ mà Chúa đã bỏ ra.

HÃY BIẾT BẠN ĐANG TÌM GÌ

Cách đây một vài năm, khi tôi tham gia buổi nói chuyện tại hội thảo cấp quốc gia Chick-fil-A, một người quản lý nhà hàng đã hỏi

tôi: "Làm thế nào ông có thể phát triển được những nhà lãnh đạo giỏi?"

Câu trả lời của tôi là: "Tìm những người có tiềm năng trở thành nhà lãnh đạo giỏi."

"Cần phải biết những nhà lãnh đạo giỏi trông như thế nào," tôi đáp. Tôi không lảng tránh hay chế nhạo. Là một nhà lãnh đạo, trách nhiệm của bạn là phải biết mình đang tìm kiếm điều gì. Bạn cần biết những phẩm chất và tính cách nào thể hiện ở các nhà lãnh đạo, những người sẽ thành công trong lĩnh vực của bạn. Hãy nghiên cứu gương các nhà lãnh đạo thành công, phỏng vấn những người mà bạn ngưỡng mộ, hỏi họ về quá trình phát triển của bản thân và tìm hiểu xem họ như thế nào khi khởi đầu. Bạn càng biết nhiều về lãnh đạo, bạn càng dễ dàng nhận ra nhà lãnh đạo khi gặp.

Điều rất quan trọng với một nhà lãnh đạo là tìm ra đúng người trong tổ chức và đặt họ vào đúng vị trí. Đây có lẽ là một trong những việc quan trọng nhất mà người lãnh đạo phải làm. Nếu bạn cần những con đại bàng trong tổ chức, nhiệm vụ của bạn là phải tìm kiếm những người sở hữu một số phẩm chất mà bạn đã thấy ở những con đại bàng khác. Hãy nhìn xung quanh. Nếu bạn không thể tìm thấy những con đại bàng tiềm ẩn trong tổ chức của mình, thì hãy tìm ở bên ngoài. Nói cách khác, nếu bạn cần một con đại bàng vĩ đại, hãy tìm kiếm một con đại bàng tiềm năng. Chỉ khi đó, bạn mới có thể phát triển người đó thành một con đại bàng vĩ đại. Đừng lấy một con vịt. Dù bạn có đào tạo người đó thế nào đi nữa, tất cả những gì bạn nhận được chỉ là một tiếng "quạc" mà thôi.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn đã đặt ai sai vị trí chưa?

Nếu bạn là người lãnh đạo, trách nhiệm của bạn là đảm bảo rằng mọi người đang làm việc sở trường của họ. Bạn đã bao giờ cố gắng biến những con vịt thành những con đại bàng, khiến tất cả mọi người đều thất bại trong quá trình phát triển của họ chưa? Hãy dành thời gian để suy nghĩ về năng khiếu bẩm sinh của những người trong công ty bạn. Hãy nói chuyện với họ về niềm đam mê, hy vọng và ước mơ. Bạn không thể dẫn dắt tốt mọi người nếu bạn không biết họ là ai.

2. Bạn có cần để những con đại bàng tự do bay cao và

những con vịt tự do bơi lội?

Nếu trước đây bạn đã giữ chân con đại bàng nào trong tổ chức của bạn hay cố gắng biến những con vịt thành đại bàng, bạn cần phải làm hai việc: trước tiên, hãy trả lại vị trí cho họ để họ có thể làm việc theo thế mạnh của mình; thứ hai, bạn sẽ cần phải lấy lại niềm tin từ họ. Hãy công nhận tài năng của họ, giúp họ phát triển thế mạnh và chỉ cho họ thấy họ có thể đóng góp cho tổ chức như thế nào.

3. Bạn có biết nhà lãnh đạo tiềm năng trông như thế nào không?

Không có tổ chức nào có tất cả những nhà lãnh đạo tốt mà nó cần. Do đó, các nhà lãnh đạo giỏi luôn tìm kiếm những nhà lãnh đạo tiềm năng. Nếu bạn từng nghiên cứu về đặc điểm của nhà lãnh đạo, hãy sử dụng những hình mẫu bạn tìm được để hình thành hình mẫu chung về một nhà lãnh đạo tiềm năng. Nếu chưa nghiên cứu, bạn có thể sử dụng những danh sách của tôi. Danh sách này được lấy từ cuốn The *360 Leader* (Nhà lãnh đạo 360º). Những nhà lãnh đạo giỏi và những nhà lãnh đạo tiềm năng thường có những đặc điểm sau:

* **Khả năng thích nghi** - Thích nghi nhanh chóng với thay đổi;

* **Sự sáng suốt** - Hiểu rõ thực tế;

* **Khả năng nhìn xa trông rộng** - Xem xét lợi thế của riêng họ;

* **Khả năng giao tiếp** - Liên kết với các cấp của tổ chức;

* **Sự bảo đảm** - Không tìm thấy sự đồng nhất trong vị trí;

* **Sự cống hiến** - Làm bất cứ việc gì;

* **Sự tháo vát** - Tìm ra cách sáng tạo để giải quyết mọi việc;

* **Sự chín chắn** - Đặt nhóm lên trên bản thân;

* **Sự bền bỉ** - Duy trì sự nhất quán trong tính cách

và khả năng qua thời gian dài;

* **Khả năng tính toán** - Có thể được tính đến khi cần.

Nếu bạn thấy một người có hầu hết những đặc điểm này, thì đó là một nhà lãnh đạo tiềm năng.

LỜI KHUYÊN

Một trong những thay đổi khó khăn nhất của bất cứ nhà lãnh đạo nào là chuyển từ lãnh đạo một nhóm nhân viên sang lãnh đạo những nhà lãnh đạo. Hãy hỗ trợ những người mà bạn đang tư vấn thực hiện sự thay đổi này bằng cách đặt họ đúng vị trí, tuyển dụng, phát triển những nhà lãnh đạo tiềm năng. Yêu cầu họ nêu ra khả năng tiềm ẩn của mỗi người mà họ dẫn dắt, sử dụng danh sách liệt kê những đặc điểm kể trên. Sau đó, khuyến khích họ tập trung đầu tư những lĩnh vực mà họ có tiềm năng nhất.

11

Hướng vào mục đích chính

Tất cả những bài học trong cuốn sách này đã giúp tôi trưởng thành, nhưng trong những bài học ấy, bài học hướng về mục đích chính đã thay đổi cuộc đời tôi nhiều nhất. Tôi còn nhớ rõ những khó khăn của ngày đầu tiên làm lãnh đạo trong vai trò của một mục sư. Phần lớn thời gian của tôi đều dành để tư vấn cho mọi người và quản lý hành chính lặt vặt nhưng không thu được nhiều kết quả khả quan. Đó là thời gian tôi cảm thấy chưa toại nguyện.

Tôi đã tìm ra đáp án cho bài toán khi tham dự một khóa học quản trị kinh doanh. Đó là lúc thầy giáo giảng về nguyên lý Pareto, hay còn gọi là nguyên lý 80/20. Mắt tôi sáng lên khi thầy giải thích về hiệu quả của nó:

- 80% ách tắc giao thông chỉ xảy ra trên 20% con đường;
- 80% lượng bia chỉ được 20% người uống bia tiêu thụ;
- 80% người lên lớp học thì chỉ 20% là sinh viên;
- 80% thời gian bạn mặc 20% quần áo;
- 80% lợi nhuận chỉ đến từ 20% khách hàng;
- 80% vấn đề phát sinh từ 20% công nhân;
- 80% doanh số bán hàng chỉ phát sinh từ 20% người bán hàng;
- 80% các quyết định đưa ra chỉ dựa trên 20% lượng thông tin.

Sự thật quả là đáng ngạc nhiên! Điều này có nghĩa là chỉ 20% các

hoạt động tối ưu của tôi đã hiệu quả gấp *16 lần* 80% hoạt động còn lại. Nếu tôi muốn giảm sự phức tạp của cuộc sống và tăng hiệu quả công việc thì cần phải tập trung vào 20% các hoạt động tối ưu nhất. Lúc đó, khi đang ngồi trong lớp học, tôi đã nhận ra hai điều: (1) Tôi đang làm quá nhiều việc; (2) những việc tôi đang làm là vô ích. Và đó đúng là công thức cho một cuộc sống không hiệu quả!

TÌM MỤC ĐÍCH CHÍNH

Ngay lập tức tôi bắt đầu đánh giá cách sử dụng thời gian của mình. Tôi tự hỏi ba câu hỏi: Việc gì mang lại lợi ích cho tôi nhiều nhất? Việc gì đáng làm nhất? Tôi phải làm gì? Không phải lúc nào tôi cũng trả lời được các câu hỏi này. Trong thời gian đầu của sự nghiệp, câu hỏi dễ trả lời nhất là "tôi phải làm những gì?" Bạn có thể liệt kê các việc trong thời gian biểu nếu có. Mặt khác, phần lớn mọi người không nhận thức được điều gì mang lại lợi ích nhiều nhất cho những nỗ lực của họ cho đến khi 30 tuổi, thậm chí là muộn hơn. Và điều đáng làm nhất của mỗi người thường thay đổi trong những khoảng thời gian khác nhau của cuộc đời.

Khi tôi làm việc, suy nghĩ và trưởng thành, tôi dần tìm ra câu trả lời cho ba câu hỏi quan trọng trên. Phương châm của tôi là: hiệu quả là mục đích của mọi công việc. Nếu tôi muốn hoàn thành các chỉ tiêu và làm việc hiệu quả, tôi cần phải suy nghĩ từ trước, phải cơ cấu, hệ thống lại, lên kế hoạch, phải hiểu biết và phải có mục đích thực tế. Nhưng tôi cũng biết rằng, tôi phải làm cho mọi việc đơn giản. Tôi đã đọc một nghiên cứu về 39 công ty trung bình. Nghiên cứu cho thấy, đặc điểm phân biệt các công ty hoạt động thành công và không thành công chính là sự đơn giản. Các công ty bán ít sản phẩm cho ít khách hàng hơn và làm việc với ít nhà phân phối hơn các công ty khác trong cùng lĩnh vực lại thu được nhiều lợi nhuận hơn. Đơn giản là vì, hoạt động tập trung sẽ mang lại kết quả cao hơn. Như Warren Buffett đã nhận định: "Các trường kinh doanh trao thưởng cho hoạt động khó, phức tạp nhiều hơn cho hoạt động đơn giản, nhưng các hoạt động đơn giản lại hiệu quả hơn." Bằng cách cố gắng đạt được sự đơn giản, tôi có thể hướng vào mục đích chính.

" Các trường kinh doanh trao thưởng cho hoạt động khó, phức tạp nhiều hơn cho hoạt động đơn giản, nhưng hoạt động đơn giản lại hiệu quả hơn."

– Warren Buffett

Hiện nay, tôi đã thay đổi từ một người làm rất nhiều việc trở thành một nhà lãnh đạo làm ít việc. Chìa khóa cho sự chuyển đổi này là năm quyết định dưới đây giúp tôi trở nên tập trung hơn và hiệu quả hơn.

1. Tôi quyết định không là người đầu tiên biết mọi thứ

Một số người cho rằng các nhà lãnh đạo vĩ đại sẽ có câu trả lời cho tất cả mọi việc. Điều này không đúng. Các nhà lãnh đạo thành công không hề biết mọi thứ. Nhưng họ biết người có câu trả lời. Nếu bạn hỏi tôi một câu hỏi liên quan đến tổ chức của tôi, có thể tôi không biết câu trả lời, nhưng tôi biết một người trong tổ chức có thể trả lời cho bạn. Nếu bạn hỏi về nghề nghiệp của tôi, có thể tôi không biết câu trả lời, nhưng chỉ cần một hoặc hai cú điện thoại, tôi có thể nói chuyện với người có thể trả lời câu hỏi đó. Và nếu bạn hỏi tôi chi tiết về cuộc sống, kế hoạch làm việc của tôi và tôi không biết câu trả lời, tôi đảm bảo sẽ có một người biết, đó là trợ lý của tôi.

> **Các nhà lãnh đạo cần phải biết điều gì là quan trọng nhất hơn là biết mọi thứ.**

Quyết định quan trọng nhất giúp tôi tập trung và đơn giản hóa cuộc sống là tuyển dụng một trợ lý xuất sắc. Trong nhiều năm qua, tôi đã có hai trợ lý tuyệt vời: Linda Eggers và Barbara Brumgin. Những điều họ đã làm cho tôi có giá trị rất lớn.

Các trợ lý của tôi là cổng thông tin chính cho cuộc đời tôi, mọi việc đều tới và qua tay họ. Tôi tin họ biết mọi thứ nên tôi không cần phải biết hết mọi thứ. Quan trọng hơn, họ đã học cách sàng lọc thông tin và nắm bắt được những chi tiết quan trọng nhất. Hãy nhớ, chỉ 20% thông tin sẽ cho bạn 80% điều bạn cần để đưa ra các quyết định đúng đắn. Khi chúng tôi nói chuyện, Linda Eggers cung cấp cho tôi tin tức chính giúp tôi nhận ra các việc tiếp theo phải làm, giúp tôi biết tại sao việc đó lại quan trọng, và cung cấp cho tôi những sự hỗ trợ cần thiết để làm việc đó. Nhà lãnh đạo, cần phải biết điều gì quan trọng nhất hơn là biết mọi thứ.

Nếu bạn là nhà lãnh đạo và không có một trợ lý giỏi thì chắc chắn bạn đang gặp khó khăn. Đây là quyết định tuyển dụng đầu tiên và cũng là quan trọng nhất mà tất cả các lãnh đạo cần phải đưa ra.

Nếu bạn có bên mình một trợ lý giỏi, bạn có thể tập trung vào mục đích chính trong khi người trợ lý suy nghĩ về các vấn đề còn lại.

Tôi tự đưa mình ra khỏi trung tâm của mọi việc, làm giảm tính quan trọng của mình với mọi người trong các tổ chức, nhưng vẫn cho phép tôi làm những việc quan trọng đối với mình. Điều này có nghĩa là các nhiệm vụ đã giao cho người khác không phải lúc nào cũng được giải quyết "theo cách của tôi". Nhưng tôi nhận ra rằng, hầu hết các công việc đều có thể thực hiện hiệu quả theo nhiều cách khác nhau.

2. Tôi quyết định không biết mọi thứ trước nhất

Hầu hết mọi người đều có mong muốn tự nhiên là trở thành người "biết tất cả mọi thứ". Đó là lý do tại sao các báo, tạp chí lá cải lại bán chạy như vậy. Các nhà lãnh đạo cũng có mong muốn là người "biết tất cả mọi thứ" trong tổ chức của mình. Tuy nhiên, ngay nhà lãnh đạo giỏi cũng không đủ sức cập nhật từng chi tiết nhỏ trong tổ chức. Nếu làm điều đó, họ sẽ mất tầm nhìn xa và kỹ năng lãnh đạo. Vậy giải pháp ở đây là gì? Hãy quyết định rằng bạn không cần là người đầu tiên biết mọi việc.

Trong bất kỳ tổ chức nào, các vấn đề nên được giải quyết ở cấp thấp nhất nếu có thể. Nếu mỗi vấn đề đều cần phải trình lãnh đạo, thì rất lâu sau mới có phương án giải quyết. Hơn nữa, những người đối mặt trực tiếp với vấn đề sẽ đưa ra được cách giải quyết tốt nhất, cho dù họ là ai, làm việc ở vị trí nào.

Trợ lý của tôi biết mọi việc xảy ra trong tổ chức trước khi tôi biết. Bởi vì cô ấy là trung tâm thông tin của tôi. Cô ấy biết những ai tốt, ai xấu, và thường xuyên báo cáo những việc đó cho tôi. Tôi hoàn toàn tin tưởng cô ấy. Và khi cô ấy thông báo những tin xấu, tôi cố gắng không "làm to chuyện". Giấu sự thất vọng của bạn với người mang tới tin xấu cho bạn sẽ nhanh chóng ngăn chặn được việc phát tán tin xấu đó.

3. Tôi quyết định để người khác đại diện cho tôi

Thay vì hành động một mình để đạt mục tiêu, nhà lãnh đạo sẽ lập danh sách và ủy nhiệm người khác hành động thay mình (Người không ghi nhớ bài học này sẽ không thể trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả). Tuy nhiên, không phải tất cả các nhà lãnh đạo đều tiến hành bước khó khăn tiếp theo là cho phép một người đại diện cho mình trước những người khác. Tại sao vậy? Bởi vì việc này đòi hỏi

phải có sự tin tưởng ở mức độ sâu sắc. Nếu có ai đó thể hiện không đúng về bạn, không theo ý của bạn hoặc làm những việc trái đạo lý dưới danh nghĩa của bạn thì sẽ làm bạn mất uy tín.

Biết rằng mình không biết gì là thể hiện sự khôn ngoan.

Mới đây, một người quen của tôi, chủ sở hữu vài doanh nghiệp, nhận ra rằng một người quản lý mà anh ta thuê có tham gia vào các thương vụ mờ ám. Đến khi nghe được tin này, hắn đã gây thiệt hại tới 2 triệu đô-la cho anh bạn tôi. Anh bạn tôi đã sa thải tay quản lý – khi hắn vẫn còn chối cãi rằng không làm bất cứ điều gì sai trái – nhưng danh tiếng của công ty bị tổn hại nặng nề và không thể khôi phục tài chính. Bằng cấp của tay quản lý đó rất tốt, nhưng tính cách của anh ta lại là một vấn đề khác.

Việc quyết định để người khác đại diện cho mình cần nhiều thời gian và sự tin tưởng. Bạn không thể nhanh chóng đưa ra quyết định này. Bạn phải biết rõ về người mà bạn đặt trọn niềm tin, và người đó phải giành được niềm tin ấy qua thời gian và thành tích. Bạn càng đầu tư nhiều thời gian, thì rủi ro càng ít và lợi ích tiềm năng càng cao. Khi bạn tin tưởng vào những người cùng làm việc, bạn sẽ được tự do tập trung vào những công việc thật sự quan trọng.

Tôi rất may mắn vì có vài người như vậy trong cuộc sống. Trợ lý Linda Eggers, luôn là người thay mặt tôi trong các buổi họp, lên kế hoạch làm việc, quản lý tài chính và các mối quan hệ công việc của tôi. Khi thay mặt tôi nói chuyện với người khác, cô ấy luôn nói theo chủ ý của tôi. Thư ký Charlie Wetzel, luôn gắn kết lời nói của tôi với các ý tưởng trong các cuốn sách mà chúng tôi cùng nhau viết. John Hull, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành Công ty EQUIP & Injoy Stewardship Ser- vice thường thay mặt tôi nói chuyện với các nhà lãnh đạo và các tổ chức trên khắp thế giới. Và Doug Carter, Phó Chủ tịch Phát triển cao cấp của EQUIP, thường chia sẻ quan điểm và nói chuyện về EQUIP thay tôi.

Vậy bạn quyết định thế nào nếu một người có khả năng là đại diện của bạn, thậm chí cả khi có nhiều rủi ro hay mức độ mạo hiểm cao? Trước tiên, bạn phải hiểu rõ bản chất của anh ta để thật sự tin tưởng vào nhân cách của anh ta. Thứ hai, thời gian làm việc cùng nhau của bạn và anh ta phải đủ lâu để anh ta biết rõ tư tưởng và tính cách của bạn. Và thứ ba, bạn phải tin tưởng vào khả năng của anh ta. Nếu anh ta có thể làm việc bằng 80% khả năng của bạn, tức là anh ta đã sẵn sàng trở thành người đại diện cho bạn.

4. Tôi quyết định làm những việc sở trường

Một nửa của sự khôn ngoan chính là biết được điểm yếu của mình. Tôi đã phân tích khía cạnh này rất sâu sắc ở Chương 7. Nhưng để trở thành một lãnh đạo giỏi, bạn cần phải biết rõ những điểm mạnh và điểm yếu của mình. Tôi đã đọc được bài viết sau trong tạp chí *Gallup Management*:

> Phát hiện lớn nhất (về các nhà lãnh đạo vĩ đại) là các nhà lãnh đạo hiệu quả có giác quan nhạy bén về những điểm mạnh và điểm yếu của mình. Họ biết mình là ai và mình không phải là ai. Họ không cố gắng trở thành tất cả mọi thứ với tất cả mọi người. Chúng ta không thể phân biệt được tính cách và lối cư xử của họ đối với công việc và gia đình. Họ là những người chân thành, và chính sự chân thành giúp họ liên hệ mật thiết với những người khác.

Tôi luôn cố gắng làm việc với những điểm mạnh của mình. Có lẽ tôi đã học tốt bài học này bởi vì tôi có năng khiếu tập trung tư tưởng. Tôi không muốn làm việc qua loa. Tôi muốn làm việc gì cũng phải hoàn toàn tập trung, nếu không, tôi sẽ giao cho người khác. Tôi không phải là người đa tài, tôi chỉ có thể làm tốt một số việc nhất định. Nhưng điều cốt yếu là những việc gì thuộc về điểm mạnh, tôi thường đạt kết quả tốt bởi vì tôi luôn duy trì được sự tập trung.

5. Tôi chịu trách nhiệm về những việc tôi đã đầu tư thời gian và tâm huyết

Bước quan trọng cuối cùng giúp tôi hướng tới mục đích chính là kiểm soát lịch làm việc. Đối với tôi, việc này không hề đơn giản. Tôi thích giúp đỡ người khác, và suốt những năm đầu tiên trong sự nghiệp, thường có người giúp tôi lên lịch và sắp xếp công việc. Cho đến một ngày, tôi nhận ra rằng tôi không thể đạt được mục đích nếu cứ làm công việc của người khác.

Lãnh đạo nào cũng bận. Câu hỏi cho nhà lãnh đạo không phải là: "Lịch làm việc của tôi sẽ kín chứ?", mà là: "Ai sẽ lên lịch làm việc cho tôi?" Nếu bạn không chịu trách nhiệm về lịch làm việc của mình, thì những người khác sẽ luôn phải chịu trách nhiệm về bạn.

Nếu bạn làm theo cách của tôi, bạn sẽ phải thay đổi cách chọn công việc của mình. Tôi bắt đầu sự nghiệp bằng cách làm những việc mà tôi được dạy ở trường học – dù việc đó có giá trị hay không. Sau đó, tôi làm những việc mà người khác muốn tôi làm. Vì tôi trở nên năng nổ, tiên phong hơn và muốn thành công, tôi làm theo những gì mà tôi thấy các nhà lãnh đạo làm. Cuối cùng,

tôi bắt đầu làm những việc mà tôi nên làm – những việc mang lại lợi ích nhiều nhất và đáng làm nhất.

"Thiên tài là khả năng đơn giản hóa được những công việc phức tạp thành những việc đơn giản."

– C. W. Ceran

C.W.Ceran đã nhận xét: "Thiên tài là khả năng đơn giản hóa những công việc phức tạp thành những việc đơn giản." Hướng về mục đích chính đòi hỏi bạn phải đơn giản hóa mọi việc. Nếu bạn có thể đơn giản hóa cuộc sống, bạn sẽ trở nên tập trung hơn, có nhiều năng lượng hơn và ít bị căng thẳng hơn. Cũng giống như tất cả các quyết định, sự đơn giản hóa đòi hỏi khả năng cân bằng các yếu tố khác nhau để đạt được kết quả tốt nhất. Nếu bạn không thể làm mọi việc và chọn làm một việc cũng có nghĩa rằng bạn không thể làm được việc gì khác. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc bạn nói không với cả những việc bạn muốn làm. Nhưng hãy nghĩ về khả năng khác. Nếu bạn không làm việc mà bạn đã cân nhắc, người khác sẽ làm việc đó.

Một lần, trong một hội nghị của các huấn luyện viên bóng đá, ông Vince Lombardi, cựu huấn luyện viên của đội Green Bay Packer, được hỏi về chiến thuật tấn công và phòng thủ giúp ông giành chiến thắng. Trong khi các vị huấn luyện viên khác mô tả về những sự sắp xếp tỉ mỉ, công phu, thì huấn luyện viên Lombardi, nổi tiếng vì tổ chức các trại tập luyện hàng năm, giơ một quả bóng lên và nói: "Đây là một quả bóng. Tôi chỉ có hai chiến thuật. Chiến thuật tấn công của tôi đơn giản là: Khi có bóng, mục đích của chúng tôi là hạ gục đối thủ! Chiến thuật phòng ngự cũng tương tự như vậy: Khi đội bạn có bóng, mục đích của chúng tôi là hạ gục họ!" Điều này nghe có vẻ rất đơn giản, nhưng nó thật sự là điểm cốt yếu để đội bóng giành chức vô địch quốc gia.

Chiến thuật đơn giản hóa của huấn luyện viên Vince Lombardi và đội bóng Packers đã có hiệu quả. Và nó cũng có hiệu quả đối với tôi. Tôi hy vọng nó cũng sẽ có hiệu quả đối với các bạn.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Những việc gì chiếm thời gian của bạn?

Hãy nhìn vào lịch làm việc và danh mục các việc phải làm trong tháng trước. Hãy xem bạn đã sử dụng thời gian như

thế nào. Hãy phân loại các hoạt động theo các tiêu chí sau:

* Một số việc tôi được dạy ở trường;

* Một số việc người khác muốn tôi làm;

* Một số việc tôi thấy những người thành đạt làm;

* Một số việc tôi nên làm.

Hãy nhớ, bạn nên sử dụng thời gian vào những việc được yêu cầu, mang lại lợi ích cao hoặc những việc đáng làm.

2. Bạn có tập trung vào những điểm mạnh của mình?

Hãy dành thời gian để xem xét lại các điểm mạnh của bạn. Hãy nhờ người hiểu rõ bạn khẳng định lại những điểm mạnh của bạn. Khi bạn đã biết những điểm mạnh của mình, hãy trả lời những câu hỏi sau:

* Mình đang sử dụng chúng nhiều hay ít?

* Mình đang phát triển chúng nhiều hay ít?

* Mình có đang thể hiện trước những người xung quanh, những người sẽ giúp mình bổ sung những điểm mạnh?

* Mình có những người có khả năng bù đắp cho những điểm yếu của mình không?

Người thành đạt chỉ tập trung vào những điểm mạnh, chứ không tập trung vào những điểm yếu.

3. Bạn có bị mắc kẹt giữa chừng?

Bạn có nhất định phải biết mọi việc diễn ra trong cơ quan, văn phòng? Bạn có thấy hài lòng khi là người đầu tiên biết mọi việc? Bạn có sống theo phương châm: “Nếu muốn việc gì được làm tốt, hãy tự làm việc ấy”? Nếu bạn làm việc theo phương châm này, bạn đang tự giới hạn khả năng lãnh đạo của mình. Hãy đặt niềm tin vào người khác và nuôi dưỡng nó. Nếu bạn chưa có một trợ lý đáng tin cậy, hãy tìm kiếm và phát triển một người.

LỜI KHUYÊN

Dành thời gian và cố gắng quan sát khách quan những người bạn đang cố vấn. Mỗi người có khả năng cống hiến nhiều nhất ở lĩnh vực nào? – không chỉ trong công ty hay văn phòng mà trong cuộc sống? Hãy chia sẻ định hướng của bạn với họ và hỏi họ đang làm gì để hướng về mục đích chính trong công việc? Hãy yêu cầu họ kể về các bước cụ thể mà họ đã làm để giảm bớt các công việc kém năng suất cho những người khác. Nếu họ vẫn chưa làm được điều này, hãy hướng dẫn họ từng bước.

12
Thừa nhận sai lầm

Sau một buổi dạy của tôi về sự xung đột, một thanh niên trẻ đã gặp tôi trong giờ nghỉ và nói: "Tôi đang dự định mở một công ty."

"Điều đó tốt cho anh đấy", tôi đáp.

"À vâng", anh ta nói tiếp, "Tôi muốn xây dựng một doanh nghiệp 'theo cách đúng đắn', nghĩa là, tôi sẽ không gặp phải bất kỳ vấn đề gì."

"Anh biết đấy", tôi nói khi anh ta đang định đi, "anh đang mắc sai lầm khi nghĩ rằng mình sẽ không mắc sai lầm nào."

KÉM HIỂU BIẾT THÌ KHÔNG VUI VẺ GÌ

Khi còn trẻ, bạn sống duy tâm và nghĩ rằng mình có thể lãnh đạo tốt hơn nhiều người lãnh đạo tiền nhiệm. Điều này cũng đúng với tôi. Khi bắt đầu sự nghiệp, tôi đã rất tích cực, năng nổ, lạc quan và hoàn toàn hào hứng. Tôi thường lãnh đạo bằng giả định. Khi đó, với nhiệt huyết tuổi trẻ, tôi thường cho rằng mọi việc đều tốt đẹp. Tôi không tìm kiếm các vấn đề bởi vì tôi không hy vọng bất cứ điều gì xảy ra. Nhưng kết quả thì sao? Tôi đã bị thất vọng. Mỗi khi có vấn đề xảy ra, tôi đều bị lúng túng. ″Làm sao mà vấn đề như vậy lại có thể xảy ra nhỉ?″, tôi tự hỏi.

Sau khi rơi vào tình trạng lúng túng khoảng bốn hay năm lần, tôi đã nhờ đến sự giúp đỡ của các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm trong sự tuyệt vọng. Một số người nói cho tôi biết một vài điều đã khiến tôi thay đổi phương thức lãnh đạo. Ông nói: "John, sai lầm lớn nhất mà cậu mắc phải là không biết mình đang mắc những sai lầm gì."

Chính lời khuyên đó đã đưa sự nghiệp lãnh đạo của tôi sang một hướng mới. Đó là thời điểm tôi bắt đầu suy nghĩ thực tế. Khi kiểm điểm bản thân, tôi đã học được vài điều:

- Tôi ít suy nghĩ về những lỗi mình có thể mắc phải;
- Tôi cho rằng "hướng đi đúng" tức là không có sai lầm;
- Tôi không thừa nhận những sai lầm mà mình đã gây ra cho bản thân và những người khác;
- Tôi không học hỏi từ những sai lầm của mình;
- Tôi không giúp mọi người bằng cách dạy cho họ những bài học rút ra từ sai lầm của mình.

Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn, tôi cần phải thay đổi. Tôi phải biết mình đang mắc những lỗi gì.

THẤT BẠI ĐỂ THÀNH CÔNG

Không ai đánh giá con người chính xác hơn người đã phát minh ra cái tẩy bút chì. Ai cũng mắc lỗi, dù là lỗi lớn hay nhỏ. Để nhận được sự chú ý tối đa, hãy tạo ra lỗi lớn. Để gây ra thiệt hại lớn nhất, đừng thừa nhận chúng! Điều đó sẽ làm cho bạn không thể trưởng thành trong vai trò một nhà lãnh đạo. Trên con đường dẫn tới thành công, số lần bạn mắc phải cùng một lỗi mới là điều đáng quan tâm chứ không phải số lỗi bạn mắc phải. Nếu bạn muốn học cách thất bại để thành công và cách khắc phục những sai lầm, bạn phải tạo ra lợi nhuận tối đa. Dưới đây là năm lời khuyên cho bạn:

1. Thừa nhận những sai lầm và điểm yếu của bạn

Mới đây, tôi đã có cuộc nói chuyện với một vài vị tổng giám đốc điều hành trong một buổi hội thảo. Tôi khuyến khích họ bày tỏ những sai lầm và điểm yếu của mình với nhân viên. Không khí phòng họp trở nên rất căng thẳng, và họ đã không nghe lời khuyên của tôi.

> **Để nhận được sự chú ý tối đa, hãy tạo ra lỗi lớn. Để gây ra thiệt hại lớn nhất, đừng thừa nhận chúng!**

Trong giờ giải lao, khi tôi đang ký tặng sách, lãnh đạo của một công ty đến yêu cầu được gặp riêng tôi. Chúng tôi tách ra khỏi

đám đông và người này nói: "Tôi không đồng ý với lời gợi ý của ông rằng chúng ta nên cho người khác biết các thất bại của mình." Sau đó, ông ta bắt đầu nói với tôi tầm quan trọng của việc tỏ ra mạnh mẽ và hoàn toàn tự tin trước nhân viên.

Khi anh ta kết thúc, tôi nói: "Anh đang lãnh đạo theo một phương pháp sai lầm rồi."

"Gì cơ?", anh ta lo lắng hỏi lại.

"Anh cho rằng nhân viên không biết những điểm yếu của anh", tôi đáp lại, "Nhưng họ biết đấy. Khi anh thừa nhận khuyết điểm của mình, họ sẽ không ngạc nhiên, tôi cam đoan là như thế. Họ có thể sẽ nhìn nhau và nói: 'Chà, hóa ra là sếp cũng biết. Từ giờ chúng ta không cần phải giả vờ nữa!'"

Trên con đường đi tới thành công, số lần bạn mắc phải cùng một lỗi mới là điều đáng quan tâm chứ không phải số lỗi bạn mắc phải.

Bước đầu tiên để giải quyết những sai lầm của bạn và đưa ra bài học cho những người khác là phải có cái nhìn thực tế vào bản thân và thừa nhận khuyết điểm. Bạn không thể tiến bộ trong vai trò một nhà lãnh đạo nếu bạn cứ cố gắng thể hiện mình là người hoàn hảo.

Cựu Đô đốc hải quân Mỹ, Michael Abrashoff, viết trong cuốn sách *It's your ship* (tạm dịch: Đó là con tàu của bạn) như thế này: "Mỗi khi không nhận được kết quả như mong muốn, tôi thường nhìn lại mình xem tôi có phải là nguyên nhân thất bại hay không? Tôi tự hỏi mình ba câu hỏi: Tôi đã có mục đích rõ ràng chưa? Tôi có cho mọi người đủ thời gian và công cụ để thực hiện nhiệm vụ không? Tôi đã đào tạo họ đầy đủ chưa? Tôi phát hiện ra trong 90% thất bại, ít nhất tôi cũng là một phần nguyên nhân của vấn đề. Thừa nhận thất bại và chịu trách nhiệm về chúng sẽ cho phép chúng ta đi tiếp.

2. Coi việc chấp nhận sai lầm là cái giá của sự tiến bộ

Nhà tâm lý học Joyce Brothers khẳng định: "Những ai muốn thành công đều phải học cách coi thất bại là một điểm mạnh, một phần không thể tránh được trên con đường vươn tới đỉnh cao." Không có gì là hoàn hảo, kể cả bạn! Bạn nên quen dần với điều đó. Nếu bạn tiến về phía trước, bạn chắc chắn sẽ mắc phải những sai

lầm.

Tiền vệ bóng đá nổi tiếng Joe Montana của đội Hall đã nhận xét: "Thể hiện trên sân cỏ, trước hàng triệu người xem truyền hình như thế vẫn là chưa đủ. Ngày thứ hai sau mỗi trận đấu, tôi đều xem đi xem lại những sai lầm của mình qua những đoạn phim quay chậm cùng với sự bình luận của các huấn luyện viên!

Thậm chí khi chúng tôi thắng, chúng tôi cũng vẫn phải dành thời gian xem xét lại những sai lầm của mình. Khi bị buộc phải đối đầu với những sai lầm mà bạn thường xuyên mắc phải, bạn phải tự học cách không mắc những lỗi đó nữa. Tôi đã nhanh chóng học được cách thất bại, học từ những lỗi sai của mình và tiếp tục tiến lên. Tại sao lại tự trừng phạt mình vì lỗi đó? Chỉ cần lần sau làm tốt hơn là được."

"Những ai muốn thành công thì phải học cách coi thất bại là một điểm mạnh, một phần không thể tránh được trên con đường vươn tới đỉnh cao."

– Joyce Brothers

Không phải ai cũng sẵn sàng đối mặt với những sai lầm của mình và tự học cách sửa chữa. Và bởi vì Montana đã làm được điều này, anh trở thành một trong những cầu thủ xuất sắc nhất trong lịch sử giải vô địch quốc gia. Khả năng lãnh đạo và khả năng đối phó với khó khăn khiến anh được gọi là "Joe trầm tĩnh". Những phẩm chất đó còn giúp anh ba lần giành Siêu Cúp MVP. Nếu bạn muốn đạt tới tiềm năng của mình trong vai trò một nhà lãnh đạo, hãy sẵn sàng chờ đợi thất bại và thừa nhận sai lầm.

3. Hãy học hỏi từ sai lầm

Tác giả và chuyên gia về lãnh đạo, Tom Peters, viết: "Từ cấp chi nhánh nhỏ nhất cho tới cấp công ty liên hợp, không có gì vô ích hơn một người sau một ngày làm việc nói như đọc báo cáo: 'Ồ, tôi đã hoàn thành công việc trong ngày mà không cần phải bỏ nhiều công sức.'" Hai phản ứng phổ biến của con người khi gặp thất bại: trong khi một người do dự vì cảm thấy tự ti, kém cỏi, thì người kia lại bận rộn mắc sai lầm, học hỏi từ nó, và trở nên tốt hơn. Mọi người có thể chạy xa khỏi thất bại và tự làm tổn thương mình, hoặc rút ra bài học từ thất bại đó và tự giúp mình. Những người luôn tìm cách lẩn tránh thất bại không bao giờ chịu rút ra bài học và kết quả là sẽ lặp đi lặp lại những sai lầm giống nhau. Còn

những người luôn sẵn sàng rút ra bài học từ những thất bại sẽ không bao giờ mắc lại sai lầm ấy nữa. Như tác giả William Saroyan đã nhận xét: "Những người giỏi sẽ vẫn giỏi bởi vì họ trở nên khôn ngoan hơn qua thất bại. Chúng ta học hỏi được rất ít từ thành công." Các nhà lãnh đạo cần phải học hỏi các nhà khoa học. Trong khoa học, những thất bại luôn xuất hiện trước khi tìm ra chân lý.

> **"Những người giỏi thì sẽ vẫn giỏi bởi vì họ trở nên khôn ngoan hơn qua thất bại. Chúng ta học hỏi được rất ít từ sự thành công."**
>
> – William Saroyan

4. Hãy hỏi bản thân và những người khác : "Chúng ta đang bỏ qua điều gì?"

Có một số người không mong đợi điều gì ngoài khó khăn. Họ là những người bi quan, vì thế họ không mong đợi điều tốt đẹp nào. Những người khác, như tôi, thường có xu hướng coi mọi việc đều tốt. Nhưng cả hai lối suy nghĩ này đều làm cho nhà lãnh đạo phải đau đầu. Elizabeth Elliot, tác giả của cuốn *All That Was Eve Ours* (tạm dịch: Tất cả đều là của chúng ta), đã chỉ ra rằng: "Tất cả các thế hệ đều phạm sai lầm, kể cả chúng ta, và chúng ta vẫn đang tiếp tục sai lầm. Chúng ta tạo dựng những hình ảnh – những hình ảnh được tạc khác mà không thể bị thay đổi; chúng ta sa thải hoặc nhận người vào làm, mua sản phẩm, nhận các chương trình và những lời tuyên truyền dựa vào các nhãn hiệu và vẻ bề ngoài của chúng; chúng ta biết rất ít về một điều gì đó, nhưng lại xử sự như thể biết mọi thứ." Các nhà lãnh đạo cần phải nhận thức rõ hơn về điều đó.

Thật đơn giản khi đưa ra quyết định dựa trên điều chúng ta biết. Nhưng luôn có những điều chúng ta không biết. Thật dễ dàng chọn một hướng đi theo những gì chúng ta nhìn thấy. Nhưng chúng ta lại không nhìn thấy? Đọc được ẩn ý là điều cần thiết để lãnh đạo tốt. Phần lớn chúng ta đều làm vậy khi tự hỏi: "Chúng ta đang bỏ qua điều gì?"

Trở lại những năm 1990, trong thời kỳ bùng nổ các công ty dotcom, dường như mọi người đều muốn tham gia vào những công ty lớn. Lúc đó, ban lãnh đạo của một công ty của tôi nuôi dưỡng ý tưởng tạo một công ty dotcom cho các nhà lãnh đạo. Mỗi khi ai đó đưa vấn đề này ra bàn tán, cả phòng đều sôi nổi hẳn lên.

Mọi người đều rất hào hứng với tiềm năng của việc kinh doanh này. Tuy nhiên, mỗi khi vấn đề này được thảo luận thì Larry, em trai tôi lại đưa ra một câu hỏi đơn giản kéo mọi người trở lại thực tại: "Các công ty này sẽ tạo ra lợi nhuận bằng cách nào nếu không có vốn đầu tư ban đầu?" Và không có ai đưa ra được câu trả lời thỏa đáng.

Giá trị của câu hỏi "Chúng ta đang bỏ qua điều gì?" là ở chỗ nó làm cho mọi người phải dừng lại và suy ngẫm.

Như vậy, Larry có phải là người phá đám, người thích chỉ trích ý tưởng của những người khác và đập tan các cơ hội? Không, cậu ấy là một người thực tế! Câu hỏi của cậu ấy chỉ là một dạng khác của câu hỏi: "Chúng ta đang bỏ qua điều gì?" Và khi thực tế các công ty dotcom phá sản, chúng tôi đều vui mừng khi Larry hỏi đùa câu hỏi đó.

Giá trị của câu hỏi: "Chúng ta đang bỏ qua điều gì?" là ở chỗ nó làm cho mọi người phải dừng lại và suy ngẫm. Nhiều người có thể thấy điều đó là hiển nhiên. Chỉ một số ít người không thể chấp nhận nó. Các câu hỏi khó thường làm mọi người suy nghĩ theo nhiều hướng khác nhau. Không hỏi tức là coi một dự án là hoàn hảo, đầy tiềm năng và nếu dự án đó được tiến hành cẩn thận thì sẽ không có vấn đề gì xảy ra. Nhưng điều này lại không phải là thực tế.

5. Hãy để những người xung quanh có quyền phản đối

Gần đây, tôi nhìn thấy biển hiệu tại một công ty có áp lực bán hàng cao như sau: "Bạn muốn đi du lịch? Bạn muốn gặp những người bạn mới? Bạn muốn giải phóng tương lai của mình? Tất cả những điều này sẽ là của bạn nếu bạn phạm sai lầm thêm một lần nữa." Nỗi lo sợ về việc mắc sai lầm khiến nhiều người không phát huy được hết khả năng tiềm ẩn. Nỗi sợ phải trung thực với các lãnh đạo về những vấn đề tiềm ẩn mà một quá trình hoạt động có thể mang lại đã gây tác hại cho nhiều nhóm. Các nhà lãnh đạo tốt nhất thường mời các thành viên trong nhóm của mình đóng góp ý kiến.

Khi các nhà lãnh đạo không tiếp nhận ý kiến của những người khác trong nhóm thì có thể dẫn tới một thảm họa. Michael Abrashoff đã đề cập tới vấn đề này trong cuốn *It's Your Ship:*

> Khi nghe tin này [tai nạn đắm tàu bi thảm của một tàu đánh cá Nhật

Bản ngoài khơi của đảo Honolulu do tàu ngầm USS Greeneville gây ra], tôi đã được nhắc nhở rằng, giống như trường hợp các vụ tai nạn, một người nào đó có linh cảm nguy hiểm có thể xảy ra nhưng không nhất thiết phải nói ra thành lời. Và khi cuộc điều tra về tàu ngầm Greenevill được tổ chức, tôi đã đọc một bài báo trên tờ The New York Times rằng thủy thủ đoàn của tàu ngầm này "quá kiêng nể chỉ huy đến nỗi không nghi ngờ mệnh lệnh của ông ta". Nếu đó là sự kiêng nể thì tôi không thích chút nào. Bạn cần phải có những con người trong tổ chức có thể vỗ vào vai bạn và nói: "Liệu đó có phải là cách tốt nhất không?" hay "Từ từ đã nào" hay "Hãy nghĩ về điều này xem" hay "Điều chúng ta đang làm có giết hại hoặc làm tổn thương ai không?"

Lịch sử đã ghi nhận rất nhiều trường hợp xảy ra bất ngờ mà các thuyền trưởng hoặc các nhà quản lý đã để cho không khí đe dọa lan tràn khắp khu vực làm việc, những người cấp dưới chỉ im lặng trong khi những lời cảnh báo của họ có thể sẽ ngăn chặn được thảm họa.

Thậm chí, khi phải miễn cưỡng nói ra ý kiến của mình do sự ngưỡng mộ vào kỹ năng và kinh nghiệm của chỉ huy, thì cũng cần phải tạo ra một không khí chất vấn lại các quyết định để tăng cường hiệu quả của quyết định đó.

Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao. Vì tôi đã học được bài học này nên tôi đã thay đổi từ một người không thích nghe những tin xấu thành người sẵn sàng đón nhận chúng. Nhiều năm qua, tôi cho phép các nhân viên trong nhóm hỏi tôi những câu hỏi khó và đóng góp ý kiến khi họ không đồng ý với tôi. Tôi không muốn phạm sai lầm và khi nghe một thành viên trong nhóm nói sau mỗi sai lầm: "Tôi đã nghĩ đó sẽ là một quyết định sai." Tôi muốn mọi người đóng góp ý kiến trước khi có kết quả chứ không phải khi đã quá muộn mới đưa ra lời khuyên. Phản đối một quyết định không phải là sự bất trung. Tuy vậy, chất vấn một quyết định sau khi nó được đưa ra không thể hiện đó là một nhóm làm việc hiệu quả.

"Nếu một người bắt đầu làm việc gì đó bằng sự chắc chắn, anh ta sẽ kết thúc trong sự nghi ngờ; nhưng nếu anh ta bắt đầu việc đó bằng sự nghi ngờ, anh ta sẽ kết thúc bằng sự chắc chắn."

– Francis Bacon

Là nhà lãnh đạo, bạn cần phải cho phép nhân viên hỏi những câu hỏi khó và phản bác lại ý kiến của bạn. Các nhà lãnh đạo phải cho mọi người quyền được hỏi và phản bác. Nhưng thông thường các nhà lãnh đạo thường thích nhân viên nhắm mắt làm theo hơn là đóng góp ý kiến thẳng thắn. Nhưng nếu tất cả mọi người đều im

lặng khi nhà lãnh đạo suy nghĩ để đưa ra quyết định, thì họ lại không im lặng khi có sự việc xảy ra. Nhà triết học người Anh, Francis Bacon khẳng định: "Nếu một người bắt đầu làm việc gì đó bằng sự chắc chắn, anh ta sẽ kết thúc trong sự nghi ngờ; nhưng nếu anh ta bắt đầu việc đó bằng sự nghi ngờ, anh ta sẽ kết thúc bằng sự chắc chắn." Tôi muốn nhắc lại câu hỏi mà một người lãnh đạo luôn sẵn sàng hỏi: "Tôi đang mắc sai lầm gì?"

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn có thái độ gì đối với các sai lầm?

Bạn là người lạc quan, bi quan hay thực tế? Người lạc quan sợ việc tìm kiếm các vấn đề có thể xảy ra. Người bi quan tin rằng sẽ không có gì xảy ra ngoại trừ những khó khăn. Cả hai thái độ này đều không tốt. Bạn phải phấn đấu trở thành người thực tế. Tuần này, khi làm việc, bạn hãy tự hỏi mình, các đồng nghiệp và nhân viên: (1) "Điều gì có thể xảy ra?" và (2) "Chúng ta đang bỏ qua điều gì?"

2. Bạn có nhận lỗi của mình?

Những lỗi lầm bạn mắc phải là tốt hay xấu? Bằng chứng về việc các nhà lãnh đạo có đón nhận sai lầm của mình và làm cho chúng trở nên có ích hay không được xác định bằng việc họ có thường xuyên mắc lỗi và thừa nhận lỗi lầm không. Hãy đề nghị những người làm việc cùng bạn chấm điểm theo thang điểm từ 1 (miễn cưỡng) đến 10 (tự nguyện) về mức độ tự nhận lỗi của bạn. Nếu điểm của bạn thấp hơn 8, bạn cần cố gắng thừa nhận điểm yếu của mình trước người khác, hãy nhận lỗi, rút ra bài học và coi thất bại như là một phần của thành công.

3. Bạn có ghi nhận những ý kiến tốt nhất từ cấp dưới?

Bạn thường xuyên yêu cầu nhân viên của bạn đưa ra ý kiến trước các vấn đề như thế nào? Bạn thường xuyên ghi nhận những ý kiến của họ trong quá trình thu thập thông tin và đưa ra quyết định như thế nào? Là nhà lãnh đạo, bạn có trách nhiệm đưa ra các quyết định cuối cùng. Mọi người tuân theo quyết định của bạn. Tuy nhiên, nếu bạn không tận dụng tối đa những ý tưởng và kinh nghiệm của nhân viên, tức là bạn đang giới hạn khả năng lãnh đạo hiệu quả của bản thân. Hãy bắt đầu hỏi ý kiến của những người khác ngay hôm nay.

LỜI KHUYÊN

Người mà bạn đang tư vấn không chấp nhận mạo hiểm và không mắc sai lầm thì có thể là do bạn. Là một người lãnh đạo tư vấn, bạn cần phải tạo ra một môi trường nơi mà không chỉ cho phép có các sai lầm xảy ra, mà còn khuyến khích chúng và chấp nhận chúng như là cái giá của sự tiến bộ. Hãy tạo "không gian tồn tại" cho các sai lầm cùng với những người mà bạn tư vấn. Hãy xác định những lĩnh vực mà bạn muốn họ trải qua hoặc chấp nhận mạo hiểm, và cho phép họ mắc lỗi. Hãy sắp xếp một buổi họp trong tương lai để đánh giá sự thay đổi khả năng lãnh đạo của họ.

13
Quản lý cuộc sống

Ngay từ những năm đầu làm lãnh đạo, tôi biết rõ khả năng cực đại hóa thời gian là yếu tố cần thiết cho năng suất và hiệu quả công việc của tôi trong vai trò lãnh đạo. Như tác giả Peter Drucker đã nói: "Không gì có thể giúp nhận ra được các nhà quản lý hiệu quả bằng sự quan tâm của họ tới quỹ thời gian của mình."

Vì cần phải nâng cao kỹ năng này nên tôi đã tham dự – buổi hội thảo về quản lý thời gian. Tôi đã thu được nhiều bài học quý giá. Có một điều khiến tôi băn khoăn trong hơn 30 năm qua là sự giống nhau về thời gian. Người thuyết trình nói rằng, mỗi ngày như những chiếc vali giống hệt nhau. Thậm chí, tất cả chúng còn có cùng kích cỡ, nhưng một số người có thể để nhiều đồ đạc vào đó hơn những người khác. Tại sao vậy? Vì họ biết cái gì cần mang theo. Chúng ta dành phần lớn thời gian trong ngày để học cách quản lý thời gian đã được phân chia.

THAY ĐỔI TẦM NHÌN

Tôi rời buổi hội thảo với hai ấn tượng: Thứ nhất, thời gian là một ông chủ mang lại cơ hội bình đẳng cho tất cả mọi người. Ai cũng có 24 giờ một ngày – không hơn, cũng không kém – nhưng không phải ai cũng thu được kết quả giống nhau trong từng ấy thời gian. Thứ hai, không có cái gọi là "quản lý thời gian". Cụm từ này chỉ là một phép nghịch hợp trong ngôn ngữ. Con người không thể quản lý và điều khiển thời gian theo bất kỳ cách nào. Nó chỉ liên quan đến những gì chúng ta làm, đến cách mà chiếc đồng hồ công-tơ-mét taxi chạy, dù bạn đang chuyển động hay đứng yên. Ai cũng có từng ấy số giờ và số phút mỗi ngày. Nhưng chẳng có ai – dù khôn ngoan đến đâu – có thể tiết kiệm thời gian của ngày này để dành cho ngày khác. Cũng không có nhà khoa học nào – dù thông minh

đến đâu – có khả năng tạo ra nhiều giờ mới nữa trong một ngày. Những người giàu có như Bill Gates cũng không mua thêm được thời gian cho một ngày của mình. Và ai đó cứ nỗ lực "tìm kiếm thời gian" rồi cũng có lúc phải bỏ cuộc. Sẽ chẳng bao giờ có thêm thời gian. 24 giờ là số thời gian hợp lý nhất mà bất kỳ ai cũng có.

Bạn không thể quản lý thời gian. Thế thì bạn có thể làm gì? Hãy quản lý chính bạn! Để phân biệt những người thành công với những kẻ thất bại, hãy xem họ sử dụng thời gian như thế nào. Người thành công luôn hiểu thời gian là thứ quý giá nhất. Do đó, họ biết thời gian của mình đang đi đâu. Họ không ngừng cân nhắc nên sử dụng thời gian như thế nào và tự hỏi bản thân câu hỏi: "Mình đã sử dụng thời gian hiệu quả nhất chưa?"

Dù ai cũng biết thời gian là vĩnh cửu, nhưng tôi nghĩ đa số họ không thật sự hiểu giá trị của nó. Trong cuốn *What to do between birth and death* (tạm dịch: Cần làm gì giữa sự sống và cái chết), Charles Spezzano viết: "Bạn không thật sự thanh toán mọi thứ bằng tiền, mà bạn thanh toán mọi thứ bằng thời gian. Trong vòng năm năm nữa, chúng tôi sẽ dành dụm đủ tiền để mua được một căn nhà mơ ước để cho các dịp nghỉ ngơi. Sau đó, tôi sẽ giảm mục tiêu của mình xuống. Điều đó có nghĩa là, ngôi nhà đó đã tiêu tốn của bạn một khoảng thời gian là 5 năm – 1/12 quãng đời trưởng thành của bạn. Hãy đổi giá trị tiền mua nhà, xe hơi hay bất kỳ thứ gì khác sang thời gian, và bạn sẽ thấy thời gian đáng giá đến thế nào."

NHÀ LÃNH ĐẠO TÀI BA KHÔNG BAO GIỜ QUẢN LÝ BẢN THÂN TỒI

Mọi người hay lãng phí thời gian vào những việc mang lại rất ít hoặc không có kết quả tích cực. Điều này thật tồi tệ khi nhân viên làm những việc tương tự, bởi vì họ đang lãng phí cuộc sống và tài năng của mình. Nhưng khi nhà lãnh đạo cũng làm như vậy thì họ không chỉ làm tổn thương bản thân mà còn lãng phí tiềm năng của cấp dưới!

Tôi nhận thấy những người quản lý bản thân kém hiệu quả là do:

1. Họ đánh giá thấp khả năng của mình khi có thể làm được những gì người khác mong muốn

Nhà thơ Carl Sandburg khuyên: "Thời gian là đồng tiền giá trị nhất trong cuộc đời bạn. Chính bạn và cũng chỉ có bạn mới quyết

định nên tiêu nó như thế nào. Hãy cẩn thận và đừng để người khác tiêu đồng tiền đó giúp bạn." Như tôi đã đề cập trong Chương 7, ngay buổi đầu sự nghiệp lãnh đạo, tôi đã để những người khác gây ảnh hưởng đến cách tôi tiêu "đồng tiền đó". Và kết quả là, tôi rất bận rộn nhưng lại cực kỳ kém hiệu quả. Tôi làm các công việc theo mong muốn của người khác thay vì làm các công việc mà tôi có thế mạnh!

> **"Thời gian là đồng tiền giá trị nhất trong cuộc đời bạn. Chính bạn và cũng chỉ có bạn mới quyết định nên tiêu nó như thế nào. Hãy cẩn thận và nhớ đừng để người khác tiêu đồng tiền này giúp bạn."**
>
> — Carl Sandburg

Là một nhà lãnh đạo, tôi muốn tạo ra sự khác biệt. Tôi muốn tạo ra tầm ảnh hưởng đến mọi người. Khả năng lãnh đạo của tôi đã tiến triển lên cấp độ mới khi tôi tập trung thực hiện mơ ước của mình hơn là đáp ứng những mong muốn của người khác. Tôi tin rằng tôi có mặt trên trái đất này để làm một số việc riêng biệt. Tôi không thể làm những việc đó nếu tôi cố gắng trở thành người mà những người khác mong muốn. Tôi cần làm đúng công vệc của mình. Không ai có thể làm việc đó giúp tôi.

Đôi khi mọi người không hiểu lý do tại sao tôi lại gìn giữ lịch làm việc cẩn thận đến thế và tại sao tôi từ chối một số yêu cầu. Tôi không ngang bướng. Tôi ý thức được nhiệm vụ của mình. Tôi biết tôi làm được gì và không làm được gì. Thời gian của tôi có giới hạn và tôi muốn tận dụng tối đa. Tôi sẽ không để người nào đặt tôi vào cái hộp mong muốn của họ. Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, đừng để người khác điều khiển bạn!

2. Họ hủy hoại hiệu quả của họ bằng cách làm những việc không quan trọng

Tác giả Henry David Thoreau đã viết: "Đó chưa đủ để bận rộn." Câu hỏi là, 'Chúng ta bận làm gì?' Bạn nên dành thời gian và sự chú ý vào điều gì? Nhiều năm qua, tôi đã sử dụng công thức này để biết được tầm quan trọng của một nhiệm vụ, do đó tôi có thể quản lý bản thân hiệu quả. Đó là một quá trình gồm ba bước sau:

Bước 1: Đánh giá nhiệm vụ của bạn theo mức độ quan trọng.

Rất quan trọng = 5 điểm

Cần thiết = 4 điểm

Quan trọng = 3 điểm

Có ích = 2 điểm

Ngoài lề = 1 điểm

Bước 2: Quyết định mức độ khẩn cấp cần phải hoàn thành của nhiệm vụ đó.

Tháng này = 5 điểm

Tháng sau = 4 điểm

Quý này = 3 điểm

Quý sau = 2 điểm

Cuối năm = 1 điểm

Bước 3: Làm phép tính nhân mức độ quan trọng và mức độ khẩn cấp.

Ví dụ: 5 (rất quan trọng) x 4 (tháng sau) = 20.

Sau đó, tôi đánh giá nhiệm vụ theo thang điểm sau:

A = 15-25: Nhiệm vụ rất quan trọng và phải hoàn thành trong cuối tháng này.

B = 9-15: Nhiệm vụ quan trọng và phải hoàn thành cuối quý này.

C = 1-8: Nhiệm vụ không quan trọng, có thể hoàn thành cuối năm nay.

Điều đặc biệt trong quá trình đánh giá là không có nhiệm vụ nào phải hoàn thành vào cuối ngày hay cuối tuần. Tại sao vậy? Bởi vì tôi luôn cố gắng lập thời gian biểu trước ít nhất một tháng. Các nhà lãnh đạo nên nhìn về phía trước xa hơn những người khác trong công ty. Nếu các nhà lãnh đạo luôn đối phó với các cuộc khủng hoảng mà không có sự chuẩn bị trước, thì nhân viên và tổ chức của họ sẽ bị ảnh hưởng.

3. Họ không phát huy khả năng tiềm ẩn của mình do làm việc mà không có hướng dẫn hay đào tạo

Việc gì đáng làm thì cần phải làm tốt hơn. Tôi luôn ngạc nhiên với những người cứ cố thực hiện công việc nào đó mà không biết tận dụng trí tuệ của người khác, những người đang ở phía trước họ trong cuộc hành trình. Đào tạo, tập huấn hay tư vấn có thể tạo ra sự khác biệt lớn trong việc sử dụng hiệu quả khoảng thời gian của mình.

Robert Zemsky và Susan Shaman của trường Đại học Pennsylvania đã tiến hành một cuộc khảo sát trên 3.200 công ty ở Mỹ. Họ khám phá rằng: tăng 10% chi tiêu chỉ tăng được 3,8% năng suất. Tuy nhiên, tăng 10% thời gian cho việc đào tạo lại dẫn đến tăng 8,5% năng suất. Nếu bạn muốn quản lý thời gian, hãy quản lý chính bạn. Hãy tìm ai đó giúp bạn nâng cao khả năng của bạn và nhân viên. Diễn giả Zig Ziglar đã nói: "Thứ duy nhất tồi tệ hơn việc đào tạo nhân viên và để mất họ là không đào tạo và giữ họ lại."

> **"Thứ duy nhất tồi tệ hơn việc đào tạo nhân viên và để mất họ là không đào tạo và giữ họ lại."**
>
> – Zig Ziglar

Có một nghệ thuật để quản lý cuộc sống và tận dụng hết thời gian của bạn. Đó là một vài việc mà bạn phải làm quen. Không nhiều người khởi sự công việc tốt ngay từ đầu. Phần lớn họ chưa có kinh nghiệm đó. Và họ phải phát triển dần dần theo thời gian. Quản lý cuộc sống bắt đầu với nhận thức về thời gian và sự lựa chọn của chúng ta để trở thành nhà quản lý thời gian giỏi. Những người làm tốt việc này thường làm những việc sau:

- **Nâng cao mục đích toàn diện trong cuộc sống** – giúp họ trưởng thành hơn;
- **Nhấn mạnh các giá trị bản thân** – đặt ra cho họ nhiệm vụ;
- **Tối đa hóa điểm mạnh** – giúp họ làm việc hiệu quả;
- **Tăng thêm niềm hạnh phúc** – cho họ sức khỏe tốt hơn;
- **Trang bị và huấn luyện những người khác** – tạo năng suất cao hơn;
- **Thêm giá trị cho những người khác** – giúp tăng sự ảnh

hưởng của họ.

Họ hiểu rằng không có cái gọi là quản lý thời gian mà chỉ đơn giản là quản lý cuộc sống.

Dwight Bain, người bạn lâu năm của tôi, gửi cho tôi một câu truyện ngụ ngôn của Jeffrey Davis. Tôi bị ấn tượng về cách quản lý cuộc sống trong câu truyện đó:

> Càng về già, tôi càng thích các buổi sáng thứ bảy. Có lẽ, đó đơn giản chỉ là do sự yên lặng tĩnh mịch khi mặt trời mọc, hay niềm vui vô hạn khi không phải đi làm. Dù theo cách nào đó thì những giờ phút đầu tiên của một buổi sáng thứ bảy với tôi vẫn là thú vị nhất.
>
> Cách đây vài tuần, tôi loanh quanh trong sân với cốc cà phê nghi ngút khói trong tay và tay kia cầm một tờ báo. Điều gì bắt đầu một buổi sáng thứ bảy bình thường, trở thành một trong những bài học mà cuộc sống dường như ban tặng bạn hết lần này qua lần khác. Hãy để tôi nói cho bạn biết nhé.
>
> Tôi bật chương trình ca nhạc có ban nhạc mà tôi yêu thích ở trên đài. Trong khi nghe nhạc, tôi tình cờ nghe được giọng của một nam ca sĩ trước đây đang nói chuyện về "1.000 viên bi".
>
> Tôi bị lôi cuốn và dừng lại lắng nghe những gì anh ấy nói: "A, Tom, cậu có vẻ rất bận rộn với công việc nhỉ. Tôi chắc là họ trả lương cho cậu cao lắm, nhưng tiếc là cậu cứ phải xa nhà và gia đình suốt. Khó mà tưởng tượng được một chàng trai trẻ lại phải làm việc tới 60 hay 70 giờ một tuần như vậy. Cậu đã bỏ lỡ bữa tiệc khiêu vũ của cô con gái mình."
>
> Ông ấy tiếp tục: "Để tôi nói cho cậu nghe về một vài thứ đã giúp tôi giữ được những ưu tiên của riêng mình." Một ngày, tôi ngồi xuống và nhẩm một phép tính nhỏ. Trung bình một người sống đến 75 tuổi. Tôi biết có người sống lâu hơn thế và cũng có người không sống được đến mức đó, nhưng tuổi thọ trung bình khoảng 75 tuổi. Sau đó, tôi nhân 75 với 52 thì được kết quả 3.900. Đây là số ngày thứ bảy trung bình mà một người có được trong toàn bộ cuộc đời. Bây giờ tôi sẽ chỉ cho cậu thấy phần quan trọng."
>
> "Tôi đã suy ngẫm về tất cả điều này ở mọi khía cạnh cho đến năm 55 tuổi và lúc đó tôi đã sống qua hơn 2.800 ngày thứ bảy. Tôi bắt đầu nghĩ rằng nếu tôi sống đến năm 75 tuổi thì cũng chỉ còn 1.000 ngày thứ bảy nữa mà thôi.
>
> Vì vậy tôi đã đến cửa hàng đồ chơi trẻ em và mua tất cả những viên bi mà họ có. Tôi đến ba cửa hàng và mua được 1.000 viên bi. Tôi mang về nhà và bỏ chúng vào một cái lọ nhựa lớn, trong suốt và đặt nó ngay cạnh hộp số xe. Từ đó trở đi cứ mỗi thứ bảy, tôi lại lấy một viên ra và ném đi."
>
> "Tôi nhận ra rằng, bằng việc quan sát hộp bi cứ vơi dần, tôi tập trung hơn vào những việc thật sự quan trọng trong cuộc sống. Hãy chứng kiến thời gian của mình ít dần đi để tập trung vào những ưu tiên."

"Nào hãy để tôi nói cho cậu biết điều cuối cùng trước khi tôi tạm biệt cậu và đưa bà vợ yêu dấu đi ăn sáng. Sáng nay, tôi đã nhặt viên bi cuối cùng ra khỏi hộp. Tôi tính toán nếu tôi giữ nó đến thứ bảy tuần sau thì tôi sẽ có thêm khoảng thời gian ngắn nữa. Và thứ mà tất cả chúng ta đều có thể sử dụng chính là chút thời gian thêm thắt ngắn ngủi đó đấy."

"Tom à, rất vui khi gặp cậu. Tôi hy vọng cậu sẽ dành nhiều thời gian hơn nữa cho gia đình, và tôi hy vọng gặp lại cậu tại đây, trong ban nhạc này."

Ông ấy đã khiến cho chúng ta phải suy nghĩ. Và sáng hôm đó, tôi dự định kiểm tra lại cái ăng-ten, rồi sau đó sẽ gặp gỡ một vài đồng nghiệp để bàn về thư thông báo tiếp theo của câu lạc bộ. Thay vì làm những việc đã lên kế hoạch, tôi lên tầng và đánh thức vợ bằng một nụ hôn: "Nào em yêu, anh sẽ đưa em và các con đi ăn sáng nhé."

"Điều gì khiến anh làm như thế vậy?", cô ấy cười và hỏi. "Ồ, có gì đặc biệt đâu, chẳng qua là lâu rồi chúng ta không dành một ngày thứ bảy cùng bọn trẻ thôi mà. À này, chúng ta vào một cửa hàng đồ chơi khi đi dạo nhé? Anh muốn mua một ít viên bi."

Khi viết câu chuyện này, tôi đã 60 tuổi. Nếu tôi sống đến 75 tuổi, tôi sẽ còn 780 viên bi nữa. Nhận thức được điều này khiến tôi có nhiều động lực để quản lý cuộc sống đúng đắn hơn và và tận dụng tối đa thời gian còn lại. Giống như một vật gợi nhớ đến sự hữu hạn của thời gian, tôi luôn mang theo tấm thiếp bên mình, trong đó có lời nói của nhà văn, nhà tự nhiên học, John Burroughs:

Tôi vẫn thấy một ngày thật ngắn ngủi…

Đó là vì tất cả những điều mà tôi muốn nghĩ tới,

Đó là vì những con đường mà tôi muốn đi qua,

Đó là vì những quyển sách mà tôi muốn đọc,

Đó là vì những người bạn mà tôi muốn gặp.

Khi bạn có một mục đích rõ ràng, tận hưởng cuộc sống và ý thức rõ cuộc đời thật sự ngắn ngủi như thế nào, thì những ngày còn lại dường như quá ngắn ngủi. Đó là lý do tại sao bạn phải quản lý hiệu quả bản thân. Tất cả những gì bạn làm – trong sự nghiệp, cuộc sống riêng tư và cương vị lãnh đạo của bạn – đều phụ thuộc vào thời gian. Đó là một bài học rất có giá trị.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn có lãng phí thời gian không?

Hãy xem lại những việc mà bạn thường hay làm. Có việc gì mà bạn làm theo mong muốn của người khác không? Có việc gì không quan trọng không? Hay tất cả những việc bạn làm đều theo sự ưu tiên và thế mạnh của bạn? Nếu không, bạn cần phải thay đổi. Nếu vị trí hay công việc hiện tại cản trở bạn thay đổi hoạt động thì bạn cần cân nhắc việc thay đổi vị trí hay công việc đó.

2. Bạn có nhận được sự giúp đỡ khi cần không?

Nếu bạn đang thực hiện những nhiệm vụ quan trọng, nhưng không ai giúp đỡ hay hướng dẫn bạn nâng cao khả năng, thì bạn sẽ không thể quản lý thời gian tốt. Hãy dành thời gian tìm hiểu xem bạn cần những gì: đào tạo, tư vấn hay rèn luyện. Stephen Covey gọi quá trình này là "mài kiếm". Nếu ông chủ sẵn sàng giúp bạn đạt được những điều này, thật tuyệt vời. Nếu không, hãy tự mình làm điều đó. Việc phát triển khả năng trong lĩnh vực thế mạnh luôn mang lại lợi ích lâu dài cho bạn.

3. Bạn quyết định sử dụng thời gian như thế nào?

Bạn sử dụng tiêu chí nào? Bạn có làm bất cứ việc gì cảm thấy thích thú? Bạn có lập một danh mục các công việc cần làm trong ngày không? Hãy lên thời gian biểu hiệu quả hơn và hoàn thành nó trước thời hạn.

Cân nhắc những việc bạn muốn làm vào tháng tới hay năm tới. Sau đó, sử dụng công thức dưới để tính toán thời gian thực hiện. Cho từng nhiệm vụ, hãy nhân độ quan trọng của nó (Rất quan trọng = 5 điểm, Cần thiết = 4 điểm, Quan trọng = 3 điểm, Có ích = 2 điểm, Ngoài lề = 1 điểm) với giới hạn thời gian (Tháng này = 5 điểm, Tháng sau = 4 điểm, Quý này = 3 điểm, Quý sau = 2 điểm, Cuối năm = 1 điểm. Sau đó, quyết định sắp xếp các nhiệm vụ trong lịch làm việc của bạn.

A (15-25): Nhiệm vụ rất quan trọng và phải hoàn thành trong cuối tháng này.

B (9-15): Nhiệm vụ quan trọng và phải hoàn thành cuối quý này.

C (1-8): Nhiệm vụ không quan trọng, có thể hoàn thành cuối năm nay.

LỜI KHUYÊN

Bạn đưa ra bao nhiêu chương trình đào tạo và huấn luyện có mục tiêu cho mọi người? Hãy xác định lĩnh vực liên quan đến một kỹ năng cụ thể cho mỗi người mà bạn đang tư vấn để cung cấp chương trình đào tạo và huấn luyện chuyên sâu. Hãy đưa ra kế hoạch cho lĩnh vực này và sắp xếp các buổi học để bạn có thể truyền đạt những kinh nghiệm của mình. Mục tiêu mà bạn đưa ra nên vì mục đích giúp người đó có khả năng thay thế bạn trong lĩnh vực được đào tạo.

14
Không ngừng học hỏi

Kurt, một nhân viên bán hàng mà tôi gặp khi đang ăn sáng trong nhà hàng Holiday Inn ở Lancaster, bang Ohio. Anh ta nghiêng người hỏi một câu khiến tôi thay đổi cách sống và lãnh đạo của mình.

“John, kế hoạch phát triển cá nhân của anh là gì?”

Câu hỏi khiến tôi hơi bối rối. Tôi không có kế hoạch nào để phát triển cá nhân. Khi đó, tôi không biết rằng mình cần một kế hoạch cho sự phát triển cá nhân!

Không muốn trở thành kẻ lố bịch, tôi kể cho Kurt lịch làm việc của mình. Suốt 15 phút, tôi cố gắng thuyết phục anh ta (và chính tôi) rằng chăm chỉ sẽ giúp tôi tiến bộ và phát huy được tiềm năng. Điều đó không đúng sao? Bạn làm việc chăm chỉ, bạn leo lên nấc thang thăng tiến và ngày nào đó bạn sẽ “làm được điều đó”?

Để phát triển, anh phải có lòng quyết tâm.

Sự cố gắng gây ấn tượng vô ích của tôi với Kurt chẳng khác gì chiếc máy bay lượn vòng vòng quanh sân bay, chờ được hạ cánh. Tôi cứ nói, cứ nói, vòng vo tam quốc một hồi rồi kết thúc khi không còn gì để nói.

“Anh không hề có một kế hoạch để phát triển cá nhân nào, đúng không?”

“Không”, cuối cùng tôi phải thừa nhận, “Tôi không có.”

Điều tiếp theo mà anh ta đề cập đến là sự thay đổi cuộc sống.

“John à, như anh thấy đấy, con người không tự động phát triển”, Kurt giải thích, “Mà muốn phát triển, anh phải có quyết tâm.”

Mặc dù cuộc nói chuyện đó diễn ra vào năm 1973 nhưng tôi luôn có cảm giác nó mới diễn ra tuần trước vậy. Nó thôi thúc tôi hành động. Và ngay lập tức, tôi lên kế hoạch cho sự phát triển của mình. Từ đó trở đi, cứ mỗi năm, tôi ép mình theo sự phát triển có tính chiến lược và có kế hoạch từ trước.

Hàng chục năm tham gia các buổi hội thảo, tôi đã nói chuyện với nhiều người về vấn đề phát triển cá nhân. Có lúc, tôi bị lên án vì vấn đề đó. Tôi nhớ có lần, một người đến trước mặt tôi và bảo: “Tôi không hứng thú với kế hoạch phát triển cá nhân của anh.”

“Không sao”, tôi đáp, “Thế kế hoạch của anh là gì?”

“Tôi chả có kế hoạch nào cả”, anh ta trả lời.

“Ồ, vậy thì tôi thích kế hoạch của tôi hơn rồi!”

Anh ta cho rằng lý do duy nhất khi tôi nói về kế hoạch phát triển là để bán sách. Nhưng anh ta không biết là tôi nói chuyện kế hoạch phát triển cá nhân từ rất lâu trước khi viết sách hay làm băng đĩa đào tạo và bán trên thị trường. Con người không ngẫu nhiên đạt được tiềm năng của mình. Bí mật của thành công có thể tìm thấy ở ngay trong các cuộc họp hàng ngày. Nếu họ cố ý làm một điều gì đó để phát triển hàng ngày, họ sẽ tiến gần đến việc đạt được tiềm năng của mình. Còn nếu không làm được như vậy thì tiềm năng của họ sẽ dần giảm sút theo thời gian.

Nếu bạn muốn trở thành nhà lãnh đạo giỏi, bạn phải chịu khó học hỏi. Tôi đã viết cuốn *Để hôm nay trở thành kiệt tác* để hướng mọi người theo quan điểm này. Trong Chương 3, tôi chia sẻ rất nhiều công việc hằng ngày mà tôi làm để phát triển cá nhân. Nó có thể giúp bạn tìm được hướng phát triển cá nhân để tiếp tục tiến lên. Còn nếu không, bạn phải tìm một hướng khác. Điều cốt yếu là nếu bạn không có một kế hoạch cho sự phát triển cá nhân, bạn không thể phát triển!

BẠN SẼ PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO?

Nếu bạn muốn học hỏi và phát triển trong vai trò một nhà lãnh đạo, tôi sẽ cho bạn vài lời khuyên về cách tiếp cận quá trình này sau hơn ba thập kỷ nỗ lực không ngừng học hỏi và tiến bộ:

1. Trước tiên, hãy đầu tư vào chính bạn

Hầu hết các nhà lãnh đạo đều muốn phát triển công việc kinh doanh hay tổ chức của họ. Điều gì sẽ quyết định sự phát triển của tổ chức? Đó chính là sự phát triển con người trong tổ chức. Và điều gì quyết định sự phát triển con người trong một tổ chức? Đó chính là sự phát triển của nhà lãnh đạo! Khi mọi người đi theo sự chỉ đạo của bạn, họ chỉ có thể tiến lên khi bạn tiến lên. Nếu bạn không phát triển, họ cũng sẽ không phát triển. Do đó, họ sẽ rời xa bạn và đến nơi khác, nơi họ có thể phát triển.

> **Bạn không thể lãnh đạo được người khác nếu chưa lãnh đạo được bản thân mình. Và điều đó chỉ có thể thực hiện được khi bạn đầu tư cho bản thân mình trước tiên.**
>
> – Harry Truman

Là nhà lãnh đạo trẻ, tôi dành rất nhiều tiền để mua sách và tham dự các hội thảo. Vợ tôi, Margaret và tôi thường phải trì hoãn các khoản chi tiêu quan trọng khác để dành tiền đầu tư cho bản thân vì thu nhập của gia đình lúc đó rất eo hẹp. Dù cuộc sống lúc đó rất khó khăn, nhưng chúng tôi vẫn dàn xếp được những khoản đầu tư ban đầu này, và sau vài năm, chúng tôi được đền bù hậu hĩnh bằng sự tiến bộ trong năng lực lãnh đạo.

Theo quan niệm của một số người, đầu tư cho bản thân là ích kỷ. Họ có thể lên án bạn về điều đó. Nhưng điều đó cũng chứng tỏ họ thật sự không hiểu gì về phát triển. Ví dụ, các nhân viên hàng không hướng dẫn hành khách những thủ tục đảm bảo an toàn trong trường hợp khẩn cấp, luôn nhắc nhở hành khách phải đeo mặt nạ dưỡng khí trước khi đeo cho các con mình, điều này cũng là ích kỷ sao? Tất nhiên là không. Sự an toàn và sức khỏe của trẻ phụ thuộc vào khả năng chăm sóc của cha mẹ. Là nhà lãnh đạo, bạn phải có trách nhiệm với cấp dưới. Họ phụ thuộc vào bạn! Nếu bạn không có cách thức lãnh đạo tốt thì nhân viên của bạn sẽ đi đâu, về đâu?

Khi quan sát xung quanh, bạn sẽ thấy những tấm gương ở tất cả các lĩnh vực của cuộc sống. Nhân viên sẽ tiến bộ sau khi lãnh đạo tiến bộ. Những đứa trẻ sẽ tiến bộ hơn sau khi cha mẹ tiến bộ. Học sinh sẽ tiến bộ hơn sau khi giáo viên tiến bộ. Khách hàng sẽ tiến bộ hơn sau khi người bán hàng tiến bộ. Tương tự thế, những người theo sau sẽ tiến bộ hơn sau khi người đứng đầu tiến bộ. Đó là quy luật tự nhiên. Tổng thống Mỹ, Harry Truman, đã nói: “Bạn

không thể lãnh đạo người khác nếu chưa lãnh đạo được bản thân." Và điều đó chỉ có thể thực hiện được khi bạn đầu tư cho bản thân trước tiên.

2. Liên tục học hỏi

Khi nhà lãnh đạo đạt được một vị trí mong muốn hay một bằng cấp mới, họ thường không cố gắng nữa. Điều đó rất nguy hiểm. Rick Warren, tác giả cuốn The Purpose Driven Life (tạm dịch: Cuộc sống có mục đích), nói: "Thời khắc bạn ngừng học hỏi là thời khắc bạn ngừng lãnh đạo." Nếu muốn lãnh đạo, bạn phải học hỏi. Nếu muốn tiếp tục lãnh đạo, bạn phải tiếp tục học hỏi. Bạn luôn khao khát những thành công lớn hơn. Và nó sẽ giúp bạn duy trì sự tín nhiệm của cấp dưới.

> **Nếu muốn lãnh đạo, bạn phải học hỏi. Nếu muốn tiếp tục lãnh đạo, bạn phải tiếp tục học hỏi.**

Một trong số những người có tầm ảnh hưởng nhất trong giới gôn nhiều năm qua là Harvey Penick, tác giả của cuốn *Harvey Penick's Little Red Book: Lessons and Teachings from a Life time of golf* (tạm dịch: Cuốn sách nhỏ màu đỏ của của Harvey Penick: Những bài học kinh nghiệm đúc kết từ quãng đời chơi gôn) đã giúp nâng cao kỹ năng cho nhiều cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp như Ben Crenshaw, Tom Kite, Kathy Wentworth, Sandra Palmer và Micky Wright. Khi Crenshaw giành giải Masters vào năm 1995, anh đã quỳ xuống và khóc khi nghe tin người thầy Penick vừa qua đời.

Điều đáng ngạc nhiên là Penick hoàn toàn tự học. Hàng chục năm qua, ông viết cuốn sách này, ghi lại tất cả những gì đáng lưu ý và những gì quan sát được đã giúp ông phát triển kỹ năng chơi gôn. Ông là người không ngừng học hỏi. Và mỗi khi ông chơi hay hơn, thì những học trò của ông cũng chơi hay hơn.

> **Rào cản lớn nhất kìm hãm ham muốn học hỏi không phải là sự ngu dốt mà là sự ảo tưởng kiến thức.**

Trong cuốn sách *Thuật đắc nhân tâm* tôi đã viết về Nguyên tắc Học hỏi. Theo nguyên tắc này: Mỗi người chúng ta gặp đều có thể dạy chúng ta một điều gì đó. Duy trì thái độ sẵn sàng học hỏi là vô cùng cần thiết để không ngừng học hỏi. Ngược lại với suy nghĩ chung của mọi người, rào cản lớn nhất kìm hãm ham muốn học

hỏi không phải là sự ngu dốt mà là sự ảo tưởng kiến thức. Ảo tưởng rằng mình đã đến đích rất nguy hiểm. Nếu điều này xảy ra với bạn thì bạn đã chấm dứt cơ hội tiến bộ của bản thân.

Người thành công không xem việc học hay thành quả là cái đích cố định để hướng tới, và khi đã đến được đích, thì sẽ trụ tại đó – hoàn thành và về đích. Một người không ngừng học hỏi không bao giờ muốn đi đến sự kết thúc những thử thách trong cuộc sống. Họ luôn thể hiện niềm háo hức, sự tò mò và ý thức tìm tòi. Niềm khao khát của họ có thể lan tỏa sang những người xung quanh, họ luôn tiến lên phía trước, tạo ra những thách thức mới, và sống với ý niệm rằng có rất nhiều thứ để học hỏi và cần phải hoàn thành. Họ hiểu rằng không thể chinh phục cả thế giới nếu cứ ngồi ẩn náu ở một nơi an toàn.

Bạn có thái độ gì với việc học hỏi? Tôi đã quan sát thấy con người thường sống ở một trong ba khu vực sau:

- **Khu vực thử thách** – "Tôi cố gắng làm những việc chưa từng làm trước đây."

- **Khu vực thoải mái** – "Tôi làm những việc có thể làm được."

- **Khu vực trì trệ** – "Tôi thậm chí không làm những việc đã làm trước đây."

Mọi người thường bắt đầu ở khu vực thử thách. Khi còn nhỏ, chúng ta phải tập ăn, tập nói, tập đi. Sau đó, chúng ta mới đến trường và học. Trong cuộc đời mỗi người sẽ có khoảng thời gian không phải cố gắng học những điều mới. Đó là khoảng thời gian cực kỳ quan trọng. Với một số người, điều này đến khá sớm. Với những người khác, điều này đến sau khi họ đạt được thành công nào đó. Đó là khi họ quyết định sống ở khu vực nào: khu vực thử thách – nơi họ tiếp tục tìm kiếm những điều mới mẻ, khám phá – và đôi khi thất bại; khu vực thoải mái – nơi họ không phải mạo hiểm; hay khu vực trì trệ – nơi thậm chí họ không cần cố gắng gì. Thật đáng buồn khi một người quyết định xa rời khu vực thử thách và không phát triển nữa. Như Bộ trưởng Philips Brooks đã phát biểu trong đám tang Tổng thống Abraham Lincoln: "Sẽ là một ngày thật buồn nếu một người nào đó hoàn toàn thỏa mãn với cuộc sống, những ý nghĩ và những công việc của mình; khi tâm hồn anh ta khao khát được làm một điều gì đó lớn lao hơn những gì anh ta tìm kiếm, phải làm và có ý định làm."

Không có gì thay thế được việc không ngừng học hỏi. Sau nhiều năm, tôi đã lập ra kế hoạch cho sự phát triển có tính kỷ luật cao:

- Tôi **đọc** hằng ngày để phát triển trong cuộc sống cá nhân.
- Tôi **nghe** hằng ngày để mở rộng tầm nhìn.
- Tôi **suy nghĩ** hằng ngày để áp dụng những điều học được.
- Tôi **sắp xếp thông tin, ghi nhớ** hằng ngày để lưu giữ những điều học được.

Tôi luôn ghi nhớ lời khuyên của triết gia người Đức,, Goethe: "Đừng bao giờ để một ngày trôi qua mà không xem một vài tác phẩm nghệ thuật, nghe một vài bản nhạc tuyệt vời và đọc một vài chương của một cuốn sách."

Chấp nhận khu vực này đòi hỏi tôi phải thay đổi tư duy. Trong suốt những năm đầu làm lãnh đạo, tôi đã muốn trở thành "Ngài Trả lời" – một chuyên gia có thể trả lời các câu hỏi của mọi người. Sau buổi nói chuyện của tôi với Kurt vào năm 1973, tôi lại muốn trở thành "Ngài Cởi mở" – một người có thái độ học hỏi, luôn mong muốn tiến bộ từng ngày. Niềm khao khát của tôi là luôn tiến lên và học hỏi cho đến khi nhắm mắt xuôi tay, không chỉ cho lợi ích của riêng tôi, mà cho lợi ích của những người khác nữa. Tôi không bao giờ quên được những điều mà Tổng thống John F. Kennedy đã nói: "Khả năng lãnh đạo và sự học hỏi luôn luôn gắn kết với nhau, không thể tách rời."

3. Tạo dựng môi trường tiến bộ cho nhân viên

Sau khi tôi quyết tâm trở thành một người luôn tiến bộ, tôi nhanh chóng nhận ra rằng hầu hết các môi trường làm việc đều không hỗ trợ sự phát triển. Rất nhiều người bạn của tôi không muốn duy trì sự tiến bộ. Trong ý nghĩ, họ đã thực hiện hết nhiệm vụ học hỏi bằng việc theo học và tốt nghiệp đại học. Những gì liên quan đến họ, họ đều đã biết đủ. Họ đã hoàn thành việc học tập. Theo nhiều cách, họ giống như cô bé ngây thơ suy nghĩ rằng mình đã rất mệt mỏi với môn toán khi học những bảng tính nhân 12 lần. Khi ông cô bé hỏi đùa: "Thế 13 nhân với 13 bằng bao nhiêu?" Cô bé cười chế giễu: "Ông ơi, ông đừng đùa cháu, không có phép tính nào như thế đâu ạ."

Một người bình thường sẽ cố gắng cản trở bất kỳ ai xung quanh anh ta. Con đường đi đến thành công rất gập ghềnh, và hầu hết chúng ta đều không sẵn sàng trả giá cho nó. Rất nhiều người thà

đối mặt với những sai lầm trước đây hơn là tìm kiếm các giải pháp mới. Để trở thành một người ham học hỏi suốt đời, tôi phải thoát khỏi môi trường trì trệ và xa lánh những người không có chí tiến thủ. Tôi tìm kiếm những nơi đánh giá cao sự tiến bộ và con người luôn tiến bộ. Nó đã giúp tôi thay đổi và trưởng thành đặc biệt trong giai đoạn đầu của sự nghiệp lãnh đạo.

Nếu bạn đang đầu tư cho bản thân và đã chấp nhận thái độ của một người không ngừng học hỏi, bạn đã làm được tất cả những gì cần để phát triển cá nhân. Nhưng là một nhà lãnh đạo, bạn còn có thêm một trách nhiệm. Bạn cần tạo dựng một môi trường tiến bộ tích cực cho những người mình lãnh đạo. Nếu bạn không tạo dựng được môi trường này, các thành viên trong tổ chức của bạn, những người muốn trưởng thành, sẽ gặp rất nhiều khó khăn, và rốt cuộc, họ sẽ đi tìm các cơ hội khác.

Thế nào là một môi trường cho sự tiến bộ? Theo tôi nó có những yếu tố sau:

- Những người khác tiến bộ hơn bạn;
- Bạn liên tục gặp thách thức;
- Sự tập trung của bạn chính là tiến bộ;
- Không khí của tổ chức khẳng định sự tiến bộ;
- Bạn thường xuyên ra khỏi khu vực thoải mái của mình;
- Bạn làm việc rất sôi nổi;
- Mọi người luôn mong muốn thay đổi;
- Sự tiến bộ luôn được xem là hình mẫu và luôn được mong chờ.

Nếu bạn có thể tạo dựng được một môi trường tiến bộ, không chỉ các thành viên trong tổ chức của bạn trưởng thành và phát triển mà những người có tiềm năng cũng muốn trở thành một thành viên trong tổ chức của bạn! Nó sẽ thay đổi hoàn toàn tổ chức của bạn.

SỰ KHÁC NHAU GIỮA MỌI NGƯỜI

Walt Disney từng thú nhận: “Tôi là một phần của tất cả những người tôi đã gặp.” Dù bạn đang cố gắng lọt vào thế giới của những

người không ngừng học hỏi hay đang cố gắng xây dựng một tổ chức có môi trường tiến bộ, bí mật đi đến thành công có thể tìm thấy ở chính những người xung quanh bạn. Thái độ và hành động của mọi người luôn có ảnh hưởng, tác động tới người khác.

Cha tôi thích kể câu chuyện về một người đàn ông cố gắng cho con la của mình vào tham gia cuộc đua ngựa Kentucky Derby. Ngay lập tức anh ta bị đuổi ra và quở trách: "Con la của anh không có cơ hội chiến thắng trong một cuộc đua của những con ngựa nòi đâu".

"Tôi biết", người đàn ông đáp lại, "nhưng tôi nghĩ được đua cùng những con ngựa nòi sẽ tốt cho nó."

Có những người giỏi hơn ở xung quanh chúng ta tức là chúng ta có chiều hướng không ngừng học hỏi và phát triển bản thân. Điều đó không phải lúc nào cũng thoải mái, nhưng luôn có ích. Người ta kể rằng bất cứ khi nào nhà thơ vĩ đại Emerson gặp nhà văn viết tiểu luận vĩ đại Thoreau, họ sẽ hỏi nhau: "Điều gì đã trở nên sáng tỏ hơn với anh từ lần gặp nhau trước của chúng ta vậy?" Mỗi người đều muốn biết đối phương đã học được những gì. Những người xuất sắc mong muốn phô bày sự xuất sắc của mình trước người khác. Những người kém cỏi sẽ cố gắng áp đặt cho bạn những giới hạn tương tự mà họ tự áp đặt cho bản thân.

Nhờ có Kurt mà tôi đã hiểu được giá trị của sự phát triển từ giai đoạn đầu sự nghiệp. Trong vòng một năm sau buổi nói chuyện với anh, tôi đang học hỏi, đang phát triển và đang thay đổi. Người ta nói rằng các bộ lạc Tartar ở vùng Trung Á từng có một lời nguyền dùng để đánh kẻ thù. Họ không nguyền rủa kẻ thù phải lạc đường hay gục ngã. Thay vào đó, họ nói: "Chúc yên nghỉ mãi mãi." Thật là một ý nghĩ thật kinh khủng! Bạn có thể tưởng tượng được không? Còn tôi thì không thể.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn có mắc bệnh thành tích không?

Nếu bạn nghĩ mình đã đến đích (hoặc một ngày nào đó bạn có thể đến đích) bằng cách đạt được một vị trí nhất định, có được một bằng cấp, thành tích cụ thể nào đó hay có được một khoản thu nhập cố định, rồi bạn lại rơi vào tình trạng nguy hiểm khi phát hiện ra mình vừa ở trong khu vực thoải mái, vừa ở trong khu vực trì trệ. Bạn sẽ làm gì để thoát khỏi tình trạng đó? Hãy thiết lập các mục tiêu cá nhân lâu dài có định hướng phát triển chứ không phải

định hướng buộc phải về đến đích.

2. Kế hoạch của bạn là gì?

Kế hoạch phát triển cá nhân của bạn là gì? Làm việc chăm chỉ không đảm bảo sự tiến bộ và thăng tiến. Tuần này, tháng này và cả năm này bạn sẽ làm gì để có thể chủ động phát triển? Theo tôi, mỗi tháng bạn nên đọc ít nhất một cuốn sách định hướng phát triển và nghe ít nhất một đĩa CD hay băng ghi âm về định hướng phát triển. Thêm vào đó, hãy tự lên kế hoạch cho một buổi thảo luận hàng năm.

3. Bạn có đang tạo ra một môi trường phát triển hay không?

Nếu bạn đang giữ bất kỳ cương vị lãnh đạo nào, bạn phải có trách nhiệm tạo dựng một môi trường phát triển cho những người làm việc cho bạn. Hãy sử dụng các hướng dẫn trong chương này để bắt đầu tạo dựng một môi trường phát triển. Nhưng phải nhớ rằng môi trường phát triển là một môi trường trong đó:

* Người khác tiến bộ hơn họ (điều này có nghĩa là bạn đang tiến bộ);

* Họ liên tục gặp thách thức;

* Sự tập trung của bạn chính là tiến bộ (vào phía trước chứ không phải là những sai lầm trước đây);

* Không khí của tổ chức khẳng định sự tiến bộ;

* Họ thường xuyên ra khỏi khu vực thoải mái của bản thân (nhưng không phải là khu vực thế mạnh của họ);

* Họ hào hứng thức dậy (họ hào hứng đi tới công ty);

* Thất bại không phải là kẻ thù của họ (họ được phép mạo hiểm);

* Những người khác đang tiến bộ (bạn phải đặt ra tiêu chuẩn cao về sự tiến bộ cho mọi người);

* Mọi người luôn mong muốn thay đổi;

* Sự tiến bộ luôn được xem là hình mẫu và luôn được mong chờ.

LỜI KHUYÊN

Bằng việc giới thiệu cuốn sách này cho mọi người, bạn đang đầu tư vào chính họ và giúp tạo ra một môi trường phát triển. Hãy tiếp tục giúp những người mà bạn đang tư vấn xây dựng một kế hoạch phát triển cá nhân đặc biệt cho riêng họ. Giúp họ lựa chọn những cuốn sách hay và những bài học mà họ sẽ dùng trong năm tới. Hãy giới thiệu họ tham dự các buổi hội thảo sẽ có ích nhất với họ. Và hãy cho họ một ngày nghỉ để suy nghĩ về những gì họ vừa học được và cách thức họ muốn phát triển.

15

Đương đầu với những cam go

Là nhà lãnh đạo, mục tiêu hiện tại của bạn là gì? Suốt năm đầu tiên trong sự nghiệp lãnh đạo, mục tiêu của tôi rất đơn giản: có được một phiếu ủng hộ trong cuộc họp thường niên, được tổ chức vào cuối năm của giáo đoàn.

Tôi là mục sư thế hệ thứ ba. Tôi lớn lên trong giáo đoàn mà ở đó mọi người tin rằng, công việc của mục sư là làm cho mọi người vui vẻ. Các mục sư đã có được sự tôn kính tuyệt đối trong giáo đoàn không bao giờ làm thay đổi tình thế và luôn giữ mọi thứ êm ấm trong tổ chức của mình. Mọi việc càng ổn định bao nhiêu, mọi người càng vui vẻ bấy nhiêu. Và họ tìm thấy niềm hạnh phúc của mình tại cuộc họp thường niên, nơi mà một trong những việc họ làm là bỏ phiếu bầu hoặc không bầu cho vị mục sư đương nhiệm. Trong năm đầu tiên, dấu hiệu khả thi lớn nhất cho sự thành công của tôi là sự đồng tình ủng hộ bầu cho cương vị lãnh đạo. Đó là lý do nó lại là mục tiêu của tôi.

Là một nhà lãnh đạo trẻ, tôi đã nhanh chóng nắm trong tay quyền lực lãnh đạo. Tôi gần như không phải trả cái giá lãnh đạo.

Khi cuộc họp đến gần, tôi rất tin tưởng mình sẽ được bầu. Nếu được bầu, tôi sẽ dành trọn một năm làm tất cả mọi việc trong quyền hạn của mình nhằm làm vui lòng mọi người trong giáo đoàn. Cuối cuộc họp, khi chúng tôi đã hoàn tất mọi việc và các phiếu bầu được kiểm, thư ký đứng lên và đọc kết quả: 31 phiếu thuận, 1 phiếu chống và 1 phiếu trắng. Dù đã cố giấu đi cảm xúc nhưng tôi thật sự bị sốc, tôi cảm thấy bối rối và đau đớn.

Ngay sau khi cuộc họp kết thúc, tôi vội vã trở về nhà và gọi cha tôi, ông là người lãnh đạo của giáo đoàn chúng tôi. Tôi kể cho ông nghe toàn bộ câu chuyện, và tôi lặng người đi khi nhắc lại kết quả của cuộc bầu chọn.

Tôi hỏi: "Cha ơi, con có nên từ chức vì kết quả bầu chọn này không?"

Trong lúc bối rối, tôi nghe thấy tiếng cha cười.

Ông đáp: "Không, con trai ạ. Con nên ở lại. Cha hiểu con rất rõ, và đây là cuộc bầu chọn tuyệt nhất con từng có!"

Trong suốt sáu tháng sau, mỗi sáng chủ nhật tôi đều chú ý đến mọi người ở nhà thờ và tự hỏi: "Ai đã bỏ phiếu chống lại mình?" Tôi không bao giờ tìm ra được câu trả lời. Nhưng tôi thật sự khám phá ra bản thân. Tôi phát hiện ra rằng mình đã khao khát sự đồng tình của mọi người đến thế nào. Điều đó có nguy cơ trở thành một vấn đề khó khăn cho tôi. Bất cứ khi nào cần đưa ra một quyết định khác thường, tôi thường muốn lẩn tránh hơn là đối mặt với nó.

Khi phải đối mặt với điểm yếu, mọi người thường né tránh. Đây là một vấn đề của tính cách. Nó là một loại điểm yếu đe dọa chấm dứt khả năng lãnh đạo và làm chệch hướng con đường sự nghiệp của tôi. Nếu không giải quyết được vấn đề này, tôi sẽ không bao giờ có ảnh hưởng hoặc đạt tới một tầm cao mới trong vai trò lãnh đạo.

NHÀ LÃNH ĐẠO CẦN LÀM GÌ?

Mất thời gian nhưng cuối cùng tôi đã khám phá ra một ý tưởng, nó sẽ giúp tôi lựa chọn đúng đắn hơn tại những thời điểm khó khăn: Tôi không thể lãnh đạo mọi người nếu tôi cần đến mọi người. Khi khám phá ra ý tưởng này, tôi không có ý tỏ ra ngạo mạn hay phi thực tế. Tất nhiên là các nhà lãnh đạo cần mọi người. Mục đích của lãnh đạo là dẫn mọi người đến nơi mà họ không thể tự đến, thúc giục và trang bị cho họ để họ làm những việc khó khăn, và hoàn thành các công việc của tập thể. Để làm được điều này, người lãnh đạo phải biết yêu thương và gần gũi mọi người. Tuy nhiên, có những lúc người lãnh đạo phải tiến lên trước, đi một bước táo bạo mà không cần sự đồng tình của người khác. Thật không tốt cho một người lãnh đạo cần sự đồng tình của mọi người. Là nhà lãnh đạo, nếu tôi nỗ lực để làm hài lòng tất cả mọi người, thì cuối cùng tôi sẽ xa lánh mọi người. Nhà lãnh đạo phải trung thành với tầm nhìn và mọi người trong tổ chức – thậm chí

trong trường hợp khác thường. Đó là một gánh nặng của nhà lãnh đạo.

Câu nói "Tôi không thể lãnh đạo mọi người nếu tôi cần mọi người" đã trở thành điều nhắc nhở thường trực trong suốt thời gian đầu sự nghiệp lãnh đạo của tôi. Mỗi lần muốn làm vui lòng mọi người hơn là lãnh đạo họ hiệu quả, tôi lại nhớ lại câu nói này. Đến cuộc họp thường niên thứ hai, tôi không còn lo lắng nhiều đến kết quả bầu chọn. Vấn đề là tôi phải trung thành với tầm nhìn. Và cha tôi đã đúng. Tôi không bao giờ có một kết quả bầu chọn tốt hơn. Kết quả bầu chọn lần đầu tiên chính là kết quả tốt nhất tôi nhận được!

Tôi không thể lãnh đạo mọi người nếu tôi cần mọi người.

VƯỢT QUA THỬ THÁCH

Mọi nhà lãnh đạo đều phải đối mặt với những thời điểm khó khăn – và đó là khi các nhà lãnh đạo trở nên nổi bật và cho thấy họ thật sự là ai. Lãnh đạo người khác rất khó khăn và cần nhiều can đảm. Tất nhiên, không phải khi nào cũng vậy. Khoảng 95% các quyết định của một CEO có thể do một người tốt nghiệp trung học tương đối thông minh đưa ra. Điều thường xuyên được yêu cầu là ý nghĩ chung, phổ biến. Nhưng CEO không được đền đáp cho những quyết định đó; họ được đền đáp cho 5% còn lại! Đó là những thử thách khó khăn. Mọi thay đổi, mọi thách thức, mọi khủng hoảng đòi hỏi một quyết định khó khăn, và cách những người lãnh đạo làm chủ được tình thế khó khăn này tạo nên sự khác biệt với số còn lại.

Làm sao để bạn biết mình đang đối mặt với một thử thách khó khăn và cần nỗ lực hết sức trong cương vị lãnh đạo? Bạn sẽ biết khi nào cần đưa ra quyết định dựa trên những điều sau:

1. Thử thách khó khăn đòi hỏi sự táo bạo

Có lần tôi đã đọc được rằng, khi quân Xô-viết đánh chiếm và sáp nhập Látvia vào năm 1940, phó lãnh sự Hoa Kỳ ở Riga lo ngại rằng nguồn tiếp tế Chữ thập đỏ Hoa Kỳ ở thành phố này sẽ bị cướp phá. Để tránh điều đó, ông yêu cầu Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ ở Washington, D.C., cho phép đặt một lá cờ Hoa Kỳ lên trên lá cờ Chữ thập đỏ để ngăn những ai muốn cướp đồ tiếp tế.

"Chưa từng có ai làm vậy", thư ký văn phòng Bộ vặn hỏi.

Khi nhận được thông điệp, ngài phó lãnh sự leo lên cột cờ và tự mình đóng đinh lá cờ Hoa Kỳ vào cột. Sau đó, ngài thông báo cho Bộ Ngoại giao: "Ngày hôm nay, tôi đã thiết lập tiền lệ."

Người lãnh đạo phải luôn sẵn sàng làm những việc mà những người khác không làm. Họ phải luôn là người đi đầu. Tác giả Larry Os- born nhận xét: "Điều ấn tượng nhất của các nhà lãnh đạo tài ba là họ có rất ít điểm chung. Nhưng có một đặc điểm nổi bật là: Những người lãnh đạo giỏi luôn sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm." Nếu bạn không sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm, bạn sẽ không thể trở thành một nhà lãnh đạo thật sự được. Bạn không thể vừa làm mọi việc an toàn, vừa mong muốn cùng mọi người tiến bộ. Quá trình phát triển đòi hỏi sự liều lĩnh.

2. Thử thách khó khăn song hành cùng đấu tranh nội tâm

Chuyên gia tâm lý trị liệu Sheldon Koop khẳng định: "Mọi cuộc chiến quan trọng đều được tiến hành tự thân." Khi nhớ lại những khó khăn tôi phải đối mặt trên cương vị lãnh đạo, tôi thừa nhận mỗi khó khăn ấy đều bắt đầu diễn ra từ bên trong con người tôi, chứ không phải ai khác. Nếu con đường thoáng đãng và bằng phẳng, nó sẽ không phải là thử thách khó khăn và bất cứ ai cũng có thể đi được! Hơn nữa, bất cứ thử thách khó khăn nào bạn thực hiện cũng sẽ bị nghi ngờ, bị chỉ trích và đi kèm với một vài hậu quả nào đó. Thế nên nó mới là một thử thách khó khăn.

Thông thường cuộc chiến nội tâm xảy ra không gắn liền với địa vị lãnh đạo, và những người bình thường thậm chí không ý thức được nó đang diễn ra. Mục sư, Viện sĩ Viện Hàn lâm, Chuck Swindoll, viết: "Lòng can đảm không bị giới hạn như việc ra chiến trường, tham gia cuộc đua khắc nghiệt Indianapolis 500 hay dũng cảm bắt trộm. Những thử thách đích thực của lòng can đảm trầm lặng hơn nhiều. Đó là thử thách bên trong, giống như trung thành với quan điểm khi không ai đồng ý, chịu đựng nỗi buồn khi căn phòng trống trải, cảm giác lẻ loi khi bị hiểu lầm." Làm những việc đúng đắn không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng luôn cần thiết cho nhà lãnh đạo muốn có sự nhất quán và hiệu quả.

"Mọi cuộc chiến quan trọng đều được tiến hành tự thân."

– Sheldon Koop

Bởi vì hầu hết những thử thách khó khăn là kết quả của một cuộc chiến bên ngoài nên một người lãnh đạo phải giành được chiến

thắng nội tâm trước tiên. Nếu nội tâm của bạn không ổn định, bạn sẽ không thể chiến thắng trong cuộc chiến bên ngoài. Đó là nguyên nhân tôi dành thời gian để thiết lập một tiến trình hành động trước khi cố gắng thuyết phục người khác. Khi đã tin tưởng vào tiến trình hành động hợp lý, tôi sẽ can đảm đưa ra một quyết định rõ ràng, cho dù thử thách có khó khăn đến đâu.

3. Thử thách khó khăn tạo ra sự khác biệt cho bạn trên cương vị lãnh đạo

Tôi thường nghe các lãnh đạo than phiền về những khó khăn họ gặp phải khi lãnh đạo tổ chức. Điều đó khiến tôi phải lên tiếng: "Cảm ơn Chúa vì đã tạo ra khó khăn. Đó là lý do bạn ở đó – trên cương vị lãnh đạo. Nếu mọi thứ đều diễn ra tốt đẹp, người ta sẽ không cần đến bạn!"

> **Khi một người xứng đáng với vị trí lãnh đạo, anh ta thậm chí còn làm tốt hơn trong những thời điểm cam go.**
>
> – Rudy Giuliani

Cựu Thị trưởng thành phố New York, Rudy Giuliani, nói: "Khi một người xứng đáng với vị trí lãnh đạo, anh ta thậm chí còn làm tốt hơn trong những thời điểm cam go." Tôi cho rằng điều này hoàn toàn đúng. Khi một tổ chức đã có động lực, ai cũng có thể lãnh đạo nó. Tất cả những điều người lãnh đạo cần làm là tìm ra hướng mọi người đang đi rồi tiến lên trước họ! Khi tổ chức không có động lực, nhà lãnh đạo giỏi sẽ chỉ ra phương hướng và thúc đẩy tiến trình phát triển. Nhưng khi một tổ chức vừa không không có động lực vừa đi nhầm hướng, thì đó là lúc các lãnh đạo thật sự khám phá được khả năng của mình. Chỉ những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất mới có thể chèo lái thành công trong những tình huống như vậy. Trong suốt thời điểm khó khăn này, họ phải đưa ra những quyết định khó khăn nhất và khẳng định mình thật sự là những nhà lãnh đạo tài ba.

NẮM BẮT CƠ HỘI

Là nhà lãnh đạo, bạn cần biết các thời điểm khó khăn có thể khẳng định bạn hoặc hủy hoại bạn. Cựu Thủ tướng Anh Winston Churchill nói: "Trong cuộc đời mỗi người sẽ có những thời điểm đặc biệt xảy đến khi ai đó vỗ nhẹ nhàng lên vai và cho họ cơ hội thực hiện một điều thật đặc biệt, độc nhất vô nhị và phù hợp với

khả năng của họ. Nhưng sẽ là bi kịch nếu thời điểm đó cho thấy họ vẫn chưa sẵn sàng hay không có năng lực." Chìa khóa để luôn sẵn sàng trong thời điểm tốt nhất ấy là tạo ra những thử thách, khó khăn nhỏ. Bạn phải thường xuyên làm những việc nhỏ, những việc khó khăn và những việc vô hình. Chúng giúp bạn chuẩn bị sẵn sàng cho những khó khăn lớn. Nếu bạn không chú tâm làm những việc nhỏ nhặt, bạn sẽ không có khả năng giải quyết những việc lớn lao. Nếu bạn làm tốt những việc nhỏ, bạn sẽ có thể tỏa sáng trong những thời điểm khó khăn và gặt hái được danh tiếng.

Vài năm trước, tôi nhận được một lá thư của bạn tôi, Kent Millard, người đã kể cho tôi câu chuyện về lãnh đạo. Trong thư, anh viết:

> Tháng 8/1999, tôi và vợ tôi, Minnietta, đến chơi nhà những người bạn sống gần công viên Denali, ở một vùng hẻo lánh của Alaska. Một ngày kia, họ dẫn chúng tôi đến thăm anh hàng xóm Jeff King. Jeff là một tay đua xe trượt tuyết chó kéo và đã ba lần giành giải đua Iditarod 1.100 dặm từ Anchorage đến Nome, Alaska (vào các năm 1993, 1996, 1998). Chúng tôi rất vui khi thấy tình yêu, niềm đam mê và sự ngưỡng mộ mà Jeff dành cho những chú chó Et-ki-mô dũng cảm.
>
> Jeff kể cho chúng tôi nghe những câu chuyện từ khi anh bắt đầu giải đua Iditarod với 16 con chó và từng con thay phiên nhau nắm giữ cương vị dẫn đường. Cuối cùng, anh tìm ra được chú chó dẫn đường thực thụ bởi vì nó mạnh mẽ và bền bỉ khi lãnh đạo và nó có khả năng tạo động lực lôi kéo những con chó khác làm theo.
>
> Năm 1996, con dẫn đường là một con cái hai tuổi rưỡi. Điều này rất lạ thường bởi vì chỉ có hai con cái trong đàn, hơn nữa, con này còn rất non và nhỏ hơn những con khác. Tuy nhiên, Jeff nói với cảm xúc đầy yêu thương: "Đây là cô chó dẫn đường của chúng tôi. Khi đối mặt với một trận bão tuyết, nó không từ bỏ. Nó tiếp tục sủa và chạy thậm chí khi tuyết phủ đầy trên đầu và thôi thúc chúng tôi chạy tiếp. Mặc dù còn non, nhưng nó đã có tư chất của một nhà lãnh đạo."
>
> Khi được chúc mừng chiến thắng giải đua Iditarod năm 1998, Jeff xoa đầu con chó dẫn đường và nói: "Đây là cô chó đầu đàn, chính nó đã mang lại chiến thắng cho chúng tôi."
>
> Cho dù khó khăn đến mấy, nhà lãnh đạo thực thụ sẽ vẫn lãnh đạo và không bao giờ từ bỏ. Những trận bão, những chặng đường dài đối với họ cũng không là gì.

Nếu bạn không có cơ hội khẳng định mình bằng việc vượt qua những thời điểm khó khăn vì lợi ích của nhân viên và vì sự phát triển của tổ chức, đừng mất đi hy vọng. Cơ hội sẽ đến với bạn. Nếu bạn tiếp tục làm những việc đúng đắn, bạn sẽ tiếp tục có được những trọng trách lớn hơn. Và nắm giữ trọng trách càng lớn, bạn càng phải có nhiều quyết định khó khăn. Trong khi đó, bạn hãy

tiếp tục học hỏi và phát triển trong cương vị lãnh đạo. Ngay bây giờ bạn phải luôn sẵn sàng. Khi những khó khăn đến, bạn sẽ có cơ hội để chứng tỏ mình với tư cách một nhà lãnh đạo. Và cuối cùng, khi bạn đối mặt với những thách thức thật sự, đó sẽ là những thời khắc tốt nhất của bạn!

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Trước đây, bạn đã từng đưa ra những quyết định khó khăn chưa?

Những quyết định khó khăn có liên quan mật thiết đến uy tín và danh tiếng của lãnh đạo. Hãy liệt kê những quyết định khó khăn cùng với thời gian bạn đưa ra quyết định đó, những quyết định khiến nhiều người nghi ngờ và chỉ trích kịch liệt. Bạn thấy quyết định nào là khó khăn nhất? Số lượng những quyết định táo bạo của bạn có giảm đi theo thời gian không? Nếu có thì bạn có thể đang đánh mất sự nhạy bén của một người lãnh đạo.

2. Bạn đã sẵn sàng để chiến thắng cuộc chiến nội tâm chưa?

Bạn phải làm gì để giành thắng lợi trong những cuộc chiến nội tâm ở vị trí người lãnh đạo khi gặp khó khăn? Bạn đã có một danh sách những giá trị hay tổng hợp những tiêu chuẩn để đưa ra quyết định chưa? Bạn có tham gia vào bất cứ hoạt động rèn luyện trí óc hằng ngày nào để giữ vững tinh thần, cảm xúc, tâm hồn và thể chất không? Khi cơ hội đến bạn mới chuẩn bị, thì đã quá muộn. Hãy làm ngay hôm nay những việc có thể làm để chuẩn bị cho những thử thách sau này.

3. Là một lãnh đạo, bạn có luôn giữ mình an toàn không?

Mọi thử thách, khó khăn đều tồn tại yếu tố liều lĩnh. Bạn có sẵn sàng mạo hiểm khi cần đưa ra những quyết định táo bạo không? Bạn có sẵn sàng âm thầm đưa ra những quyết định đúng đắn vì lợi ích của nhân viên bạn hoặc điều tốt đẹp cho tổ chức, dù bạn có thể bị chỉ trích vì nó? Bạn có sẵn sàng hy sinh chức vụ của mình nếu cần để bảo vệ hạnh phúc cho nhân viên không?

LỜI KHUYÊN

Nếu người bạn đang cố vấn có trọng trách lớn, nghĩa là họ đang phải đối mặt với những quyết định khó khăn. Hỏi họ về những khó khăn họ đang gặp phải và thảo luận với họ về thử thách khó khăn nhất. Khuyến khích họ tự đưa ra quyết định và ủng hộ họ.

16
Ra đi vì nhà lãnh đạo

Rất nhiều ý tưởng của tôi xuất phát từ những lần trò chuyện với khán giả khắp nước Mỹ và nước ngoài. Mỗi khi có những cuộc hội thảo, tôi cố gắng dành thật nhiều thời gian để tiếp xúc với mọi người. Tôi trò chuyện trong suốt giờ nghỉ và ký tặng vào những cuốn sách bất cứ khi nào có thể. Và tôi cũng thích lắng nghe những ý kiến và câu hỏi của mọi người. Chẳng hạn như cuốn sách *Nhà lãnh đạo 360º* bắt nguồn từ những lời bình luận mà tôi nhận được từ mọi người trong hơn 10 năm. Những lời bình luận như: "Tôi thích những nguyên tắc lãnh đạo của ngài nhưng tôi không thể áp dụng vì tôi không phải là người lãnh đạo hàng đầu", hay: "Ý tưởng của ngài rất hay nhưng ngài không biết ông chủ của tôi tồi thế nào đâu." Từ những lời nhận xét đó, tôi viết một cuốn sách với mong muốn giúp mọi người lãnh đạo tốt nhất trong bất cứ tổ chức nào.

Trong khi viết cuốn *Nhà lãnh đạo 360º*, tôi thường hỏi ý kiến của mọi người liệu họ có gắn bó với một người lãnh đạo kém không. Rất nhiều người trả lời "Không". Khi tôi hỏi câu hỏi tiếp theo: "Các bạn đã bao giờ từ bỏ công việc vì người lãnh đạo kém hay chán công việc chưa?" Lại một lần nữa, gần như mọi cánh tay đều giơ lên. Điều đó chứng minh những gì tôi đã tin là đúng: Nhân viên rời bỏ ông chủ, chứ không phải công ty.

CÁNH CỬA MỞ SANG HAI PHÍA

Mọi tổ chức đều có rất nhiều người đến và hoạt động giống như một cánh cửa xoay tròn. Bất cứ ai bước vào cánh cửa đó đều mong muốn trở thành nhân viên công ty. Có thể là viễn cảnh của tổ chức gây ấn tượng với họ. Hoặc là họ tin rằng công ty sẽ dành nhiều cơ hội lớn cho họ. Hoặc là họ đánh giá tài chính và lợi

nhuận của công ty. Lý do cũng nhiều như số người xin việc.

Nhưng khi ra khỏi công ty qua cánh cửa đó, tất cả họ đều có một lý do chung là những cơ hội. Mong muốn được chuyển đến một "đồng cỏ xanh hơn" là do nhu cầu muốn rời bỏ ai đó thúc đẩy.

Tôi lãnh đạo cả những công ty vì lợi nhuận và những tổ chức phi lợi nhuận. Ở cả hai loại hình tổ chức này, mọi người đến và đi nhưng họ luôn tin tưởng tôi. Các tổ chức phi lợi nhuận thì khó lãnh đạo hơn. Mọi người chỉ gắn bó với bạn khi họ muốn. Họ không được khích lệ bằng tiền lương để ở lại hay tuân thủ sự lãnh đạo của bất cứ ai. Quy tắc cánh cửa quay tròn đúng trong công việc của những tình nguyện viên và trong một vài tổ chức, cánh cửa chuyển động qua lại rất nhanh.

Một số người mang lại hạnh phúc cho bất cứ nơi đâu khi họ đến. Một số người mang lại hạnh phúc bất cứ khi nào họ rời đi.

– Oscar Wild

Tôi làm mục sư trong hơn 25 năm và được chứng kiến sự đến rồi đi của rất nhiều người. Bất cứ khi nào có thể, tôi đều cố gắng ngồi nói chuyện với bất cứ ai muốn rời bỏ giáo đoàn. Tôi hỏi họ lý do. Câu trả lời là vì mọi người có mâu thuẫn. Đôi khi, vấn đề của họ có liên quan đến tôi. Nhưng có lúc, nguyên nhân lại xuất phát từ một đồng nghiệp. Sau khi nghe câu chuyện của họ, tôi làm họ ngạc nhiên khi nói: "Tôi không đổ lỗi vì chuyện bạn có ý ra đi. Nếu tôi không phải là mục sư, tôi cũng sẽ rời xa bạn!"

Đôi khi người ta ra đi vì có nguyên nhân xác đáng. Một vài người không thể hòa thuận được với ai. Bất cứ nơi nào họ tới, phiền phức đi theo họ. Họ giống như nhân vật Bob trong cuốn sách *Thuật đắc nhân tâm* của tôi.

AI KHIẾN MỌI NGƯỜI RA ĐI?

Nhà lãnh đạo thường nghĩ rằng việc nhân viên ra đi không liên quan đến mình. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, họ thường là nguyên nhân chính. Nguyên nhân chủ yếu (khoảng 65%) khiến nhân viên rời công ty là do giám đốc của họ. Chúng ta thường nói nhân viên bỏ việc hay rời công ty, nhưng thực chất là họ rời bỏ lãnh đạo của mình. "Công ty" không gây bất lợi cho họ. Cũng có khi xích

mích với đồng nghiệp là nguyên nhân khiến nhân viên rời bỏ công ty. Nhưng thường thì người xa lánh công nhân lại là giám sát của họ.

Hầu hết các lãnh đạo tạo được ấn tượng rất tốt đối với những nhân viên khi gặp mặt lần đầu. Thêm vào đó là sự lạc quan của nhân viên khi bắt đầu một công việc mới. Họ muốn làm một công việc mới. Nhưng theo thời gian, người ta sẽ hiểu rõ các lãnh đạo, chứ không phải như những gì họ đang cố thể hiện. Nếu nhà lãnh đạo là một người ngốc nghếch, sớm hay muộn nhân viên cũng nhận ra điều đó.

Vậy nhân viên thường rời bỏ những lãnh đạo nào? Thông thường thì có bốn loại.

1. Nhân viên rời bỏ những nhà lãnh đạo đánh giá họ sai lệch

Cặp vợ chồng già, George và Mary Lou, đã tổ chức lễ kỷ niệm đám cưới vàng của mình. Vì tỷ lệ ly hôn rất cao nên một phóng viên ngạc nhiên về cuộc hôn nhân chung thủy của họ. Anh ta hỏi George: "Ông làm cách nào để duy trì một cuộc hôn nhân lâu bền và hạnh phúc?"

George giải thích, sau lễ cưới, ông bố vợ dắt ông sang một bên và đưa một cái hộp nhỏ. Bên trong hộp là một chiếc đồng hồ vàng mà bây giờ George vẫn dùng. Ông cho anh phóng viên xem. Mặt trên của đồng hồ ghi dòng chữ: "Hãy nói những lời đẹp đẽ với Mary Lou."

Chúng ta đều thích nghe những lời tốt đẹp về mình. Tất cả chúng ta đều muốn được đánh giá cao. Tuy nhiên, nhiều người lại không nhận được những phản hồi và đánh giá tích cực trong công việc. Thông thường, họ cảm thấy mình bị đánh giá thấp. Các nhà lãnh đạo hành động hách dịch hay ngược đãi, khinh rẻ, miệt thị họ. Điều này báo hiệu tai họa cho bất kỳ mối quan hệ, thậm chí một quan hệ làm ăn mang tính nghề nghiệp.

> **Không thể đánh giá cao một người mà chúng ta đang đánh giá sai lệch người đó!**

Malcolm Gladwell viết trong cuốn *Trong chớp mắt*, về chuyên gia nhà tâm lý học người Mỹ, John Gottman, người có khả năng tiên đoán tỷ lệ thành công trong hôn nhân của một đôi trai gái dựa vào sự giao tiếp của họ với những người khác. Điều gì giúp anh có thể

đoán biết một quan hệ hôn nhân sẽ thất bại. Đó là sự khinh miệt. Nếu một trong hai bên cư xử với người kia bằng thái độ

khinh rẻ, mối quan hệ của họ chắc chắn sẽ thất bại. Không thể đánh giá cao một người mà chúng ta đang đánh giá họ sai lệch. Nếu không kính trọng họ, chúng ta sẽ không thể đối xử với họ bằng sự kính trọng. Tại sao? Chúng ta không thể cư xử không tương thích với lòng tin.

Tôi đã thấy khi nhà lãnh đạo đánh giá sai lệch nhân viên, anh bắt đầu cư xử với họ như những đồ vật chứ không phải với con người. Nhà lãnh đạo không bao giờ nên làm điều này.

Vậy cách giải quyết là gì? Hãy luôn tìm kiếm giá trị ở nhân viên và thể hiện sự đánh giá cao của mình với họ. Các nhà lãnh đạo thường rất giỏi phát hiện giá trị trong bất kỳ cơ hội hay ứng xử nào. Họ luôn đặt mình vào vị trí của người khác. Hãy tìm ra giá trị của nhân viên, ngợi ca những đóng góp của họ. Họ có thể làm tăng thêm trị giá trị cho khách hàng với những sản phẩm hay dịch vụ. Họ có thể làm tăng giá trị cho tổ chức bằng việc nâng cao giá trị chung. Họ có thể tăng giá trị cho đồng nghiệp, hay tối đa hóa hiệu suất công việc của mình. Hãy đánh giá cao họ, họ sẽ đánh giá cao những việc họ đang làm cho bạn.

2. Nhân viên rời bỏ những nhà lãnh đạo không đáng tin cậy

Michael Winston, CEO Tập đoàn Tài chính Countrywide cho biết, những lãnh đạo giỏi phải đảm bảo nhân viên luôn cảm thấy có động lực và có năng lực. Trong tất cả các cuộc điều tra lớn về các lãnh đạo giỏi, lòng tin vào người lãnh đạo là yếu tố thiết yếu để nhân viên gắn bó lâu dài với họ. Nhân viên phải thấy được ở người lãnh đạo của mình khả năng gửi gắm niềm tin, uy tín và đáng tin cậy. Một trong những cách để niềm tin được nâng cao – dù ở người lãnh đạo hay nhân viên – là sự nhất quán trong cư xử. Niềm tin được củng cố khi hành động và lời nói đi đôi với nhau.

Thật tuyệt diệu khi mọi người tin tưởng vào lãnh đạo. Còn tuyệt vời hơn khi lãnh đạo tin tưởng vào nhân viên.

Bạn đã bao giờ làm việc với người nào bạn không tin tưởng chưa? Điều đó thật tồi tệ. Không ai thích làm việc cho một người mà mình không tin tưởng. Một cuộc nghiên cứu do Manchester Consulting tiến hành chỉ ra rằng lòng tin ở nơi làm việc đang trên đà giảm. Họ đã phát hiện ra năm cách nhanh nhất mà nhà lãnh

đạo đánh mất niềm tin ở nhân viên là:

- Hành động không nhất quán với lời nói;
- Đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích chung;
- Che giấu thông tin;
- Nói dối hay nửa vời;
- Bảo thủ.

Khi những lãnh đạo đánh mất niềm tin ở mọi người, điều đó cũng giống như một cái gương bị vỡ. Ném một viên đá vào tấm gương thì kính sẽ vỡ tan. Mặc dù có thể gắn lại những mảnh vỡ, nhưng chiếc gương sẽ luôn có những vết nứt. Hư hại càng lớn bao nhiêu thì hình ảnh càng méo mó bấy nhiêu. Thật khó để hàn gắn lại một mối quan hệ khi niềm tin đã bị mất.

Trái lại, cuộc nghiên cứu cũng phát hiện được những cách tốt nhất để nhà lãnh đạo xây dựng niềm tin là:

- Duy trì sự nhất quán;
- Truyền đạt rõ ràng mục tiêu và những giá trị của họ;
- Tôn trọng nhân viên như với đối tác;
- Tập trung vào những mục tiêu chung hơn là những mục tiêu cá nhân;
- Làm những việc đúng đắn mà không quan tâm đến rủi ro.

Xây dựng và giữ vững niềm tin với tư cách nhà lãnh đạo là vấn đề nhất quán và truyền đạt. Nếu không muốn nhân viên rời bỏ bạn, bạn cần phải nhất quán, cởi mở và đáng tin cậy.

3. Nhân viên rời bỏ những nhà lãnh đạo không có tài

Một trong những lời phàn nàn tôi thường xuyên nghe được của mọi người là họ đang làm việc cho những nhà lãnh đạo không có tài. Ai cũng mong muốn nhà lãnh đạo có thể đảm đương được công việc dù là công nhân, người bán hàng, người quản lý hạng trung, vận động viên điền kinh, hay thậm chí tình nguyện viên. Những lãnh đạo cần khao khát sự tự tin, và họ làm điều này không chỉ bằng uy tín mà còn bằng tài năng của mình.

Lãnh đạo cần tạo sự tin tưởng, và họ làm điều đó, không phải bằng quyền lực, mà bằng năng lực.

Khi nhà lãnh đạo bất tài, họ trở thành một rào cản cho cả tập thể. Họ tiêu phí năng lượng của mọi người. Họ ngăn cản mọi người ấp ủ những điều to lớn. Họ cướp đi tiêu điểm từ viễn cảnh và giá trị của tổ chức. Kết quả là năng suất giảm, tinh thần giảm sút, và động lực tích cực sẽ không còn tác dụng.

Nhà lãnh bất tài sẽ không thể lãnh đạo những người tài năng được lâu. Nguyên tắc Tôn trọng trong *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo* là: "Mọi người dĩ nhiên sẽ gắn bó với những người lãnh đạo tài giỏi hơn họ". Người có khả năng lãnh đạo sẽ không gắn bó với người lãnh đạo kém. Thay vào đó, họ sẽ ra đi và tìm một ai khác – ở một nơi khác – lãnh đạo họ.

4. Nhân viên rời những ông chủ bi quan

Nếu một nhà lãnh đạo luôn coi trọng nhân viên, có tính nhất quán, bộc lộ tài năng thì mọi người sẽ bằng lòng theo? Không phải, thậm chí nếu nhà lãnh đạo có đủ ba phẩm chất đó, thì vẫn còn một đức tính khiến mọi người rời bỏ họ: sự bi quan.

Rất dễ dàng tìm ra những nhà lãnh đạo tự ti. Khát khao quyền lực, địa vị và sự công nhận bộc lộ rõ ràng trong sự sợ hãi, hoài nghi, mất lòng tin và lòng đố kỵ. Tuy nhiên, đôi khi nó vẫn còn mơ hồ. Các nhà lãnh đạo lạc quan thực hiện hai điều: Khai thác những nhà lãnh đạo khác và tự thực hiện một công việc. Những nhà lãnh đạo bi quan không bao giờ làm như vậy mà chỉ cố gắng tự nâng mình lên. Họ không muốn đào tạo nhân viên đạt được tiềm năng và thành công hơn mình. Thực chất họ không muốn người khác thành công nếu không có sự giúp đỡ của họ. Và bất cứ nhân viên nào nổi lên quá cao, thì họ coi đó là một mối đe dọa.

Mọi người mong làm việc với những lãnh đạo khuyến khích họ chứ không phải làm họ nản lòng. Họ mong nhà lãnh đạo sẽ nâng họ lên và chắp cánh cho họ bay chứ không phải dìm họ xuống. Họ mong những người cố vấn sẽ giúp họ đạt được tiềm năng và thành công. Nếu họ biết được nhà lãnh đạo lo ngại về việc giữ quyền lực và bảo vệ vị trí của mình, cuối cùng họ cũng sẽ tìm một người khác để cống hiến.

CÁCH GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

Cho dù bạn là nhà lãnh đạo tài giỏi đến đâu, bạn vẫn có nguy cơ mất nhân viên. Dưới đây là những việc tôi làm để tự nhắc nhở mình rằng nhân viên rời bỏ ông chủ, chứ không phải rời bỏ công ty.

- Tôi chịu trách nhiệm về các mối quan hệ của mình với những người khác. Khi một mối quan hệ trở nên tồi tệ, tôi sẽ củng cố mối quan hệ tốt đẹp hơn;

- Khi nhân viên rời bỏ tôi, tôi thực hiện một cuộc phỏng vấn về sự ra đi này. Mục đích là tìm ra liệu tôi có phải là nguyên nhân của sự ra đi này không. Nếu đúng, tôi sẽ xin lỗi họ;

- Tôi đánh giá cao những người làm việc cho mình. Thật tuyệt vời khi mọi người tin tưởng vào khả năng lãnh đạo của mình. Còn tuyệt vời hơn khi nhà lãnh đạo tin tưởng vào nhân viên;

- Tôi đặt uy tín lên hàng đầu khi lãnh đạo. Có những khi tôi thấy mình lực bất tòng tâm. Tuy vậy, tôi luôn đáng tin cậy;

- Tôi nhận thấy cảm xúc mạnh mẽ, tích cực của mình tạo nên một môi trường an toàn cho mọi người. Do đó, tôi sẽ suy nghĩ tích cực, rèn luyện cách cư xử đúng đắn với mọi người và làm theo những quy tắc vàng;

- Tôi giữ gìn một tâm hồn trong sáng và nuôi nấng đam mê phát triển nhân cách. Tôi sẽ duy trì học hỏi và đọc. Tôi sẽ không bao giờ trở thành "chiếc mũ" đội lên tiềm năng của nhân viên.

Một trong những điều tồi tệ nhất có thể xảy đến với một tổ chức là việc mất đi những nhân viên kỳ cựu. Khi điều này xảy ra, tôi không đổ lỗi cho công ty, sự cạnh tranh, thị trường hay nền kinh tế. Tôi đổ lỗi cho những nhà lãnh đạo. Đừng bao giờ quên – nhân viên rời ông chủ. Nếu bạn muốn giữ lại những nhân viên giỏi và muốn tổ chức hoàn thành nhiệm vụ thì bạn phải là một lãnh đạo xuất sắc.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Nhân viên có thể tin tưởng vào bạn không?

Bạn có phải là kiểu lãnh đạo mà nhân viên đặt niềm tin dù ở bất cứ trường hợp hay điều kiện nào không? Đáp án cho

những câu hỏi sau dựa trên những phát hiện của Manchester Consulting:

* Có sự nhất quán giữa lời nói và hành động của tôi không?

* Tôi có đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích chung của tổ chức không?

* Tôi có che giấu thông tin không?

* Tôi đã từng nói dối hay nói nửa vời chưa?

* Tôi có bảo thủ không?

Nếu câu trả lời có với bất kỳ câu hỏi nào, bạn có vấn đề liên quan đến uy tín với nhân viên. Hãy khắc phục bằng cách:

* Giữ tính nhất quán giữa lời nói và hành động;

* Truyền đạt rõ ràng viễn cảnh và những giá trị của họ;

* Tôn trọng nhân viên như với đối tác;

* Tập trung vào những mục tiêu chung hơn là những mục tiêu của mình;

* Làm những việc đúng đắn mà không quan tâm đến rủi ro.

Uy tín không thể đạt được trong một sớm một chiều. Nhưng nếu bạn thực hiện nhất quán năm điều này, nhân viên của bạn sẽ dần tin vào bạn.

2. Quan điểm của bạn về mọi người là gì?

Là một nhà lãnh đạo, bạn nhìn nhân viên của bạn theo cách nào? Họ là cấp dưới và chỉ cần làm những việc bạn yêu cầu?

Họ là nguồn vui để sai khiến và lôi kéo?

Họ là một điều không muốn nhưng phải chấp nhận để việc kinh doanh thành công?

Họ là những người làm công ăn lương có ý nghĩa và giá trị

như bạn?

Nếu quan điểm của bạn tương tự một trong bốn quan điểm trên thì đó không phải một quan điểm tích cực cần thiết để trở thành nhà lãnh đạo thành công. Hãy tìm hiểu kỹ hơn về mọi người, những gì họ hành động và những đóng góp của họ cho tập thể.

3. Bạn có thể hiện sự đánh giá cao không?

Nó vẫn thiếu nếu chỉ dừng ở mức tôn trọng nhân viên. Bạn cần biểu lộ niềm tin vào họ và cho họ thấy bạn đánh giá cao họ. Dành thời gian càng sớm càng tốt để nói với những người đang gắn bó với bạn lý do bạn đánh giá cao họ và cảm ơn về những việc họ làm.

LỜI KHUYÊN

Hãy ngồi cùng người bạn đang tư vấn và xem xét tốc độ thay đổi nhân viên trong tổ chức của họ. Tốc độ nhanh hay chậm? Họ mất đi kiểu người nào? Họ chịu trách nhiệm cho những mất mát ở mức độ nào? Yêu cầu họ diễn tả những gì họ phải làm để biểu hiện sự đánh giá nhân viên, nâng cao uy tín với người khác, phát triển tài năng riêng của họ và nâng cao độ tin cậy của bản thân. Giúp họ cải thiện những lĩnh vực họ còn yếu.

17

Kinh nghiệm không phải là người thầy tốt nhất

Nhà lãnh đạo trẻ thường dễ nản lòng khi phải chờ đợi cơ hội tỏa sáng. Các nhà lãnh đạo vốn thiếu kiên nhẫn, và tôi cũng không phải là trường hợp ngoại lệ. Suốt 10 năm đầu tiên trong sự nghiệp lãnh đạo, tôi nghe nói nhiều đến tầm quan trọng của kinh nghiệm. Ở vị trí đầu tiên mà tôi đảm nhận, mọi người không tin tưởng vào ý kiến đánh giá của tôi. Họ nói tôi còn quá trẻ và chưa có kinh nghiệm. Tôi đã rất nản lòng, nhưng cùng lúc đó, tôi hiểu sự hoài nghi của họ. Tôi chỉ mới 20 tuổi.

Sau hai năm làm lãnh đạo, mọi người bắt đầu chú ý đến tôi. Họ phát hiện ra một số khả năng của tôi. Trong năm thứ ba làm lãnh đạo, một nhà thờ lớn hơn muốn chọn tôi là mục sư. Vị trí này chắc hẳn sẽ mang lại cho tôi nhiều uy tín và thu nhập hơn. Nhưng cuối cùng, họ quyết định bầu một nhà lãnh đạo lớn tuổi và có kinh nghiệm hơn. Lại một lần nữa, mặc dù thất vọng, nhưng tôi hiểu điều đó.

Khi 25 tuổi, tôi được đề cử và trở thành thành viên ban lãnh đạo ở quận. Tôi háo hức tham gia bỏ phiếu kín. Những người bằng tuổi tôi thường không được bầu chọn cho những vị trí như vậy. Cuộc bầu cử kết thúc và tôi không được bầu chọn.

“Không sao, đừng lo lắng”, một vài người an ủi, “một ngày kia, anh sẽ ngồi ở vị trí đó thôi. Anh chỉ cần vài năm kinh nghiệm nữa thôi.”

Thời gian trôi qua, tuổi trẻ và kinh nghiệm của tôi dần bộc lộ. Và tôi sẵn sàng trả chi phí, học hỏi và chờ đợi đến lượt mình. Khi những người có kinh nghiệm hơn vượt qua tôi, tôi quan sát cuộc

sống của họ và cố gắng học hỏi. Tôi nhận ra nền tảng cuộc sống của họ, điều họ học hỏi từ những người quan trọng, cách thức họ quản lý bản thân. Đôi lúc tôi học được nhiều điều bằng cách quan sát họ. Nhưng cũng có nhiều lần tôi cảm thấy thất vọng. Nhiều người có nhiều năm kinh nghiệm nhưng lại không đủ khôn ngoan và kỹ năng để phát huy nó.

Do đó, tôi tự hỏi: Tại sao kinh nghiệm có thể giúp một số nhà lãnh đạo, còn với một số người khác lại không? Dần dần, thắc mắc của tôi được giải đáp. Những điều mà tôi được dạy trong cuộc sống lại không đúng: kinh nghiệm không phải là người thầy tốt nhất! Một số người học hỏi và trưởng thành nhờ kinh nghiệm; một số người khác lại không. Mỗi người có những kiểu trải nghiệm khác nhau. Vấn đề là bạn làm gì với những trải nghiệm đó?

KINH NGHIỆM CHO ĐIỂM BẠN NHƯ THẾ NÀO?

Cuộc sống của chúng ta ban đầu giống như những quyển sổ trắng. Hàng ngày, chúng ta có cơ hội ghi lại kinh nghiệm thu được vào quyển sổ đó. Với mỗi trang sổ, chúng ta thu nhận được nhiều kiến thức và hiểu biết hơn. Trong điều kiện lý tưởng, khi chúng ta tiến bộ, quyển sổ đó sẽ đầy ắp những ghi chép, chú ý và quan sát. Vấn đề là không phải ai cũng sử dụng tốt nhất những quyển sổ ghi chép đó.

Một số người dường như không bao giờ mở quyển sổ trong suốt cuộc đời. Họ hiếm khi ghi chép bất cứ điều gì. Những người khác thì ghi hết vào sổ nhưng không bao giờ dành thời gian suy ngẫm về chúng. Một số người không chỉ ghi lại những trải nghiệm, mà còn dành thời gian suy ngẫm về chúng. Suy ngẫm sẽ biến kinh nghiệm thành sự hiểu biết, vì vậy, họ không chỉ sống cùng với những kinh nghiệm mà còn học hỏi từ chúng. Họ hiểu rằng thời gian phụ thuộc vào họ nếu họ sử dụng quyển sổ ghi chép đó như một công cụ học tập chứ không đơn thuần là một cuốn lịch làm việc. Họ dần khám phá ra một bí mật. Kinh nghiệm không dạy chúng ta điều gì, nhưng kinh nghiệm quý giá dạy chúng ta mọi thứ.

Kinh nghiệm không dạy chúng ta điều gì, nhưng kinh nghiệm quý giá dạy chúng ta mọi thứ.

HỌC HỎI TỪ KINH NGHIỆM

Bạn có biết ai có nhiều kiến thức nhưng lại ít hiểu biết? Họ hiểu, nhưng lại không biết ý nghĩa của những điều quan trọng. Thậm chí, vì họ biết rất nhiều bí quyết nhưng không biết vì sao lại như vậy? Vậy vấn đề của những người này là gì? Trải nghiệm cuộc sống của họ là do thiếu suy nghĩ và đánh giá. 25 năm trôi qua, họ không có được 25 năm kinh nghiệm. Họ chỉ thu nhận được 1 năm kinh nghiệm trong 25 lần!

Nếu bạn muốn học hỏi từ kinh nghiệm của mình để trở thành nhà lãnh đạo khôn ngoan và có hiệu quả hơn, bạn cần biết một vài điều về kinh nghiệm:

1. Chúng ta trải nghiệm nhiều hơn hiểu biết

Vận động viên bóng rổ Earl Wilson, cầu thủ ném bóng người da đen đầu tiên của đội Boston Red Sox, nói vui: "Kinh nghiệm giúp bạn nhận ra một sai lầm khi bạn tái phạm sai lầm đó." Chúng ta hãy đối mặt với điều đó: chúng ta sẽ mắc sai lầm. Có quá nhiều điều xảy ra trong cuộc sống khiến chúng ta không thể hiểu tất cả về nó. Kinh nghiệm của chúng ta luôn nhiều hơn sự hiểu biết. Và cho dù có thông minh đến đâu, hiểu biết của chúng ta cũng không bao giờ theo kịp trải nghiệm.

Vậy chúng ta phải làm gì? Hãy làm tốt nhất những gì chúng ta có thể hiểu. Tôi thực hiện việc đó theo hai cách. Đầu tiên, kết thúc một ngày, tôi tự hỏi: "Hôm nay, tôi đã học được gì?" Việc đó khiến tôi phải xem lại trang sổ ghi chép ngày hôm đó. Việc thứ hai tôi làm là vào tuần cuối cùng của mỗi năm, tôi dành thời gian xem xét lại các việc của một năm qua. Tôi suy nghĩ về kinh nghiệm của mình, những thành công và thất bại, mục tiêu đã đạt được và giấc mơ còn dang dở, các mối quan hệ mà tôi đã tạo dựng được và những mối quan hệ đã bị mất đi. Bằng cách này, tôi cố gắng thu hẹp khoảng cách giữa trải nghiệm và hiểu biết của mình.

2. Thái độ đối với những kinh nghiệm không mong muốn quyết định sự trưởng thành của chúng ta

Steve Penny, người đứng đầu mạng lưới lãnh đạo S4 ở Australia, nói: "Cuộc sống đầy những khó khăn mà ta không nhìn thấy trước được. Những việc xảy ra thường làm xáo trộn các kế hoạch của chúng ta. Hãy biến những hướng đi sai lệch của bạn thành niềm vui. Hãy xem chúng như những chuyến du ngoạn đặc biệt và học hỏi từ đó. Đừng chống lại chúng hoặc bạn sẽ không bao giờ đạt được mục đích. Hãy tận hưởng những thời điểm đó và bạn sẽ sớm quay lại hướng đi đúng, khôn ngoan và mạnh mẽ hơn vì chắc

chắn bạn sẽ gặp ít khó khăn hơn."

Tôi phải thừa nhận rằng, duy trì thái độ tích cực với những khó khăn trong cuộc sống là một cuộc chiến thường trực trong tôi. Tôi thích những xa lộ và con đường thẳng hơn là con đường quanh co. Bất cứ khi nào đi chệch hướng, tôi đều tìm kiếm con đường nhanh nhất chứ không cố gắng tận hưởng hành trình khó khăn đó. Trong cuốn *Failing Forward* (Học từ vấp ngã để từng bước thành công), tôi viết rằng, sự khác biệt giữa người bình thường và người thành đạt là nhận thức của họ về thất bại và phản ứng với nó. Chỉ vì tôi biết một vài điều rất đúng và cố gắng làm việc để rèn luyện chứ không có nghĩa là việc dễ dàng.

Sự khác biệt giữa người bình thường và người thành đạt là nhận thức của họ về thất bại và phản ứng với nó.

Năm 2005, bạn thân của tôi, Rick Goad được chẩn đoán mắc bệnh ung thư tuyến tụy. Trong một năm, tôi luôn bên cạnh cậu ấy với những trải nghiệm đau đớn về căn bệnh này. Bất kỳ thời điểm nào trong quãng đời ngắn ngủi còn lại của mình, Rick cũng hy vọng và lo sợ, tự đặt ra câu hỏi và tìm câu trả lời, luôn dự đoán cho những thất bại và những khả năng có thể xảy ra. Cậu ấy nếm trải nhiều thăng trầm.

Căn bệnh là điều Rick không mong đợi vì cậu ấy vẫn còn trẻ, chỉ mới ở độ tuổi 40. Qua thử thách của cậu ấy, tôi quan sát cậu sống ngày nào biết ngày ấy, trân trọng từng phút giây, ngắm nhìn ánh bạc trong những đám mây. Cậu ấy rất yêu quý bạn bè và luôn dành thời gian cầu nguyện.

Đã hơn một lần cậu ấy nói với tôi: "John à, tớ đã không chọn điều này cho cuộc sống của mình, nhưng tớ cũng không đánh đổi nó với bất cứ thứ gì."

Rick mất năm 2006. Điều đó thật đau lòng. Nhưng Rick đã dạy tôi và những người xung quanh nhiều điều trong suốt thời gian khó khăn của mình. Bằng cách quan sát cậu ấy, chúng tôi đã học được cách sống.

3. Thiếu trải nghiệm thật là tai hại

Bây giờ khi bước sang tuổi 60, tôi nhìn lại thời trai trẻ của mình và tôi lại khúm núm trước sự thơ ngây của mình. Trong chiếc hộp chứa đựng kinh nghiệm, tôi có một dụng cụ duy nhất: chiếc búa.

Nếu các bạn cũng có một chiếc búa thì mọi thứ giống như một chiếc đinh. Vì vậy, tôi cân đi cân lại. Tôi đã tham gia nhiều trận đánh không nên tham gia. Tôi đã hăng hái lãnh đạo nhiều người đi đến bế tắc! Tôi tin rằng chỉ có những người thiếu trải nghiệm mới có thể làm như vậy. Tôi thật sự suy nghĩ rất nông cạn.

Harry Golden đã chỉ ra: "Tính kiêu căng của tuổi trẻ là kết quả trực tiếp của việc không biết đầy đủ những hậu quả. Việc con gà tây háo hức chạy lại người nông dân thường cho nó ăn thóc hằng ngày không sai. Chỉ có điều chưa ai nói cho nó biết về ngày Lễ Tạ Ơn sắp tới." Tôi đã phạm nhiều sai lầm khi còn là một lãnh đạo trẻ, nhưng tôi thật may mắn. Không sai lầm nào thật sự nghiêm trọng. Phần lớn hậu quả của những sai lầm này đều chỉ ảnh hưởng đến tôi. Những tổ chức mà tôi lãnh đạo không phải chịu hậu quả lớn do sự thiếu kinh nghiệm của tôi.

4. Có kinh nghiệm đôi lúc cũng tai hại

Thiếu kinh nghiệm có thể gây tai họa, nhưng nhiều kinh nghiệm đôi lúc cũng có thể mang lại tác hại. Sự thật là, bạn không thể có được kinh nghiệm mà không phải chịu mất mát gì. Nhà văn vĩ đại người Mỹ, Mark Twain, đã nói: "Một người túm lấy đuôi một con mèo và anh ta đã học được 40% kiến thức về loài mèo so với những người không làm điều đó."

Bạn hãy hy vọng rằng cái giá bạn trả cho kinh nghiệm đó không lớn hơn giá trị của kinh nghiệm mà bạn nhận được, và đôi lúc bạn không thể xác định được mức giá của một kinh nghiệm cho đến khi có được kinh nghiệm đó.

Ted W. Engstrom, Cựu Chủ tịch World Vision, kể một câu chuyện về ban lãnh đạo một ngân hàng đã chọn một người đàn ông thông minh, lịch lãm và trẻ tuổi thay thế vị chủ tịch sắp về hưu. Người đàn ông trẻ tuổi này đã đến gặp ngài chủ tịch lớn tuổi xin sự giúp đỡ.

> **"Một người túm lấy đuôi một con mèo và anh ta đã học được 40% kiến thức về loài mèo so với những người không làm điều đó."**
>
> – Mark Twain

Cuộc nói chuyện bắt đầu như sau: "Thưa ngài, tôi cần phải có điều quan trọng gì để đạt được thành công trong cương vị chủ tịch

ngân hàng này?"

Vị chủ tịch sắp về hưu trả lời: "Đó là khả năng ra quyết định, quyết định và quyết định."

"Vậy làm sao tôi có thể học được điều đó?", người đàn ông trẻ tuổi hỏi.

"Kinh nghiệm, kinh nghiệm và kinh nghiệm", vị chủ tịch sắp về hưu đáp.

"Nhưng làm thế nào để tôi có kinh nghiệm?"

Vị chủ tịch lớn tuổi nhìn anh ta và nói: "Những quyết định tồi, quyết định tồi và quyết định tồi."

Như vị chủ tịch lớn tuổi nói: Kinh nghiệm đưa lại bài kiểm tra trước tiên rồi sau đó mới đến bài học. Để có được kinh nghiệm, chúng ta có thể phải trả giá rất đắt. Nhưng chúng ta sẽ mất nhiều hơn nếu không thu được kinh nghiệm nào.

5. Không đánh giá và học hỏi từ kinh nghiệm còn tai hại hơn

> **"Nếu không học được điều gì từ trải nghiệm. Hãy học một vài điều tốt đẹp"**
>
> – Allen Neuharth

Thật tai hại khi phải trả giá cho kinh nghiệm mà không thu được bài học nào. Nhưng điều này lại thường xảy ra với mọi người? Tại sao vậy? Bởi vì với một trải nghiệm mang tính tiêu cực, mọi người thường trốn tránh nó. Họ thường nói: "Tôi sẽ không bao giờ làm điều đó nữa!"

Mark Twain cũng có một vài ý kiến về điều này. Ông nói: "Nếu một con mèo ngồi trên một bếp lò nóng, nó sẽ không ngồi lên đó nữa. Thực tế, con mèo đó cũng sẽ không ngồi lên một cái bếp lò lạnh nữa." Một con mèo không có khả năng đánh giá và thu về kiến thức từ kinh nghiệm đó. Điều tốt nhất mà nó làm là tuân theo bản năng để sống sót. Nếu muốn khôn ngoan và tiến bộ như các nhà lãnh đạo, chúng ta cần làm tốt hơn thế. Chúng ta cần chú ý đến những lời nói của Allen Neuharth, nhà sáng lập tờ *USA Todays*: "Đừng chỉ học hỏi từ tất cả các trải nghiệm. Hãy học hỏi những gì có ích."

6. Những kinh nghiệm quý báu sẽ đưa một người vượt lên trước đám đông

Hiếm ai thường xuyên suy ngẫm về kinh nghiệm của mình, đánh giá những điều đúng và sai, và học hỏi từ đó. Nhưng khi bạn gặp một người như vậy, bạn sẽ nhận ra ngay.

> Một con cáo, một con chó sói và một con gấu cùng sống trong một khu rừng. Một ngày nọ, chúng cùng đi săn và sau khi mỗi con bắt được một con hươu, chúng tranh cãi cách phân chia những con mồi.
>
> Gấu hỏi chó sói nên làm thế nào. Chó sói trả lời mỗi người ăn một con hươu. Gấu ngay lập tức ăn thịt chó sói.
>
> Sau đó, gấu hỏi cáo cách phân chia những con mồi. Cáo đưa con mồi của nó cho gấu, và nói gấu hãy ăn cả phần thịt hươu của chó sói.
>
> "Cậu biết được điều khôn ngoan này ở đâu vậy?", gấu hỏi.
>
> "Từ chó sói", con cáo đáp.

Jurist Oliver Wendell Holmes đã nói: "Những người trẻ tuổi biết những quy luật, nhưng những người lớn tuổi lại biết những ngoại lệ." Điều này chỉ đúng khi những người lớn tuổi dành thời gian đánh giá và học hỏi từ những kinh nghiệm đó.

Trường đời có rất nhiều khóa học khó khăn. Một số khóa học chúng ta học cho vui. Những khóa khác chúng ta ngẫu nhiên đăng ký học. Tất cả những khóa học này đều dạy chúng ta nhiều bài học quý giá, nhưng chỉ khi chúng ta khao khát học hỏi và sẵn sàng thu nhận bài học. Nếu bạn làm vậy, kết quả sẽ là gì? Bạn sẽ không chỉ trở thành một người nhất quán và khôn ngoan, mà còn mang lại lợi ích cho nhân viên vì bạn sẽ trở thành nhà lãnh đạo giỏi hơn.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bao nhiêu lâu bạn dừng lại và suy ngẫm về những kinh nghiệm của mình?

Hầu hết các nhà lãnh đạo mà tôi biết thường làm việc liên tục. Kết quả là, họ ít khi dừng công việc, dành thời gian suy ngẫm những kinh nghiệm họ đã thu nhận được. Bạn có dành thời gian đánh giá kinh nghiệm và học hỏi từ chúng không? Nếu bạn không dành thời gian làm việc này, có thể bạn sẽ không thu được gì từ kinh nghiệm của mình và bạn có nguy cơ lặp lại 1 kinh nghiệm 25 lần thay vì có 25 năm kinh nghiệm. Hãy dành 15 phút vào cuối

ngày để nhìn lại và học hỏi từ những trải nghiệm của bạn.

2. Bạn ghi chép những điều mình học như thế nào?

Tôi nghĩ mọi người đôi lúc đọc những câu khẩu hiệu hay những câu nói của tôi như: "Tôi không thể lãnh đạo ai nếu tôi cần mọi người." và nghĩ rằng tôi viết chúng ra chỉ để in sách. Nhưng điều đó không đúng. Mỗi câu nói, lời phát biểu hay khẩu hiệu đều xuất phát từ những khoảng thời gian suy ngẫm về những gì tôi đã làm trong cuộc đời mình. Đó là một nguyên tắc mà tôi thực hiện từ khi còn trẻ.

Khi cuộc sống dạy cho bạn một bài học, bạn ghi chép nó như thế nào? Bạn chỉ cố gắng nhớ nó và hy vọng điều tốt nhất sẽ xảy ra? Đó không phải là cách ghi nhớ đúng đắn. Hãy bắt đầu ghi chép những bài học của cuộc sống. Bạn có thể viết chúng thành bài báo. Bạn có thể viết vào nhật ký hay lưu thành tập tài liệu. Bạn có thể lưu giữ chúng trong máy tính. Chỉ cần bạn chắc chắn mình nắm bắt được những bài học đó! Và nếu bạn có cách ghi chép sáng tạo và dễ nhớ hơn, điều đó không chỉ giúp bạn dễ dàng ghi nhớ chúng, mà còn có thể truyền đạt chúng cho những người xung quanh.

3. Bạn đánh giá một năm của mình như thế nào?

Bạn đã dành thời gian suy nghĩ về những sự kiện của một năm qua chưa? Nếu chưa, hãy làm điều đó. Dành thời gian một ngày để nhìn lại một năm qua và suy nghĩ về những trải nghiệm của bạn. Hãy nghĩ tới những điều tốt đẹp nhất và những điều tồi tệ nhất đã xảy ra trong năm qua. Đó là nơi chứa đựng những bài học vĩ đại nhất. Sau đó, ghi lại những gì bạn vừa học được.

LỜI KHUYÊN

Hãy yêu cầu những người mà bạn đang tư vấn lập thời gian biểu hàng tuần để suy nghĩ và đánh giá những trải nghiệm của họ. Sau một thời gian, yêu cầu họ đến gặp bạn hoặc gửi email hàng tháng cho bạn nói về những điều mà họ vừa học được. Hãy giảm dần thời gian liên hệ ngay khi bạn thấy họ coi việc suy ngẫm những trải nghiệm đã qua là một quy tắc phải thực hiện thường xuyên.

18

Hãy gặp gỡ trước cuộc họp

Bạn cảm thấy các cuộc họp như thế nào? Nếu bạn giống như hầu hết các nhà lãnh đạo thì những cuộc họp không phải là điều bạn thích. Điều này đúng với bản thân tôi. Tôi đánh giá hành động, tiến bộ và những kết quả giống như các nhà lãnh đạo vẫn làm. Nhưng những cuộc họp đó thường diễn ra bao lâu một lần? Hầu hết các cuộc họp đều không hiệu quả như mong đợi. Mong đợi kết quả từ các cuộc họp thường rất cao, nhưng kết quả thực tế thường lại rất đáng thất vọng. Theo nhà kinh tế học John Kenneth Galbraith: "Các cuộc họp tuyệt đối cần thiết khi bạn không muốn làm việc gì cả."

Tôi thích câu chuyện về một phòng họp, trong đó ban quản lý đã treo các câu khẩu hiệu sau lên tường để truyền cảm hứng cho những người tham gia các cuộc họp ở phòng họp đó:

Sự thông minh không thể thay thế cho thông tin.

Sự nhiệt tình không thay thế cho năng lực.

Sự tự nguyện không thay thế cho kinh nghiệm.

Nhưng ngay lập tức họ phải bỏ những câu khâu hiệu đó xuống khi một ai đó nói:

Một cuộc họp không thay thế được động lực.

Những ai dành nhiều thời gian cho việc họp hành đều biết rằng một cuộc họp có thể diễn ra nhanh chóng, nhưng thực tế lại thường kéo dài, gây lãng phí thời gian. Và bất cứ khi nào kết quả của cuộc họp này là phải tổ chức một cuộc họp khác thì nghĩa là bạn đang thất bại.

Một số cuộc họp mà chúng tôi tổ chức về lãnh đạo bản thân cũng không khá hơn. Bạn đã từng lên kế hoạch cho một cuộc họp chỉ để những người tham dự buôn chuyện chưa? Điều này đã xảy ra với tôi ngay trong thời gian đầu của sự nghiệp. Trong cuộc họp ban lãnh đạo lần đầu tiên, tôi tổ chức với tư cách một lãnh đạo trẻ tuổi, tôi tham dự với một kế hoạch và một danh sách công việc cần bàn, và một nhà lãnh đạo thật sự chỉ mất 90 giây để kiểm soát và điều khiển cuộc họp. Những năm đầu trong cương vị lãnh đạo, tôi cảm thấy mình giống như Gomer Pyle. Bạn có còn nhớ ông ấy trong chương trình "The Andy Griffith Show" và sau đó là chương trình "Gomer Pyle, USMC" không? Gomer đáng thương không bao giờ có một manh mối. Ông không bao giờ biết điều gì sắp diễn ra, và khi gặp một việc không mong đợi, ông sẽ làm một trong hai việc. Hoặc ông sẽ tức giận và kêu lên: Ồ, thật ngớ ngẩn, hay ông sẽ cười toét miệng đến mang tai và bi bô: "Ngạc nhiên, ngạc nhiên, ngạc nhiên quá!" Tôi không muốn trở thành nhà lãnh đạo kiểu như Gomer Pyle!

Một số người đã đối phó với khó khăn trong các cuộc họp bằng cách cố gắng gây ngạc nhiên cho những người tham dự. Nhưng khi đó, họ sẽ phản ứng lại và làm nhà lãnh đạo ngạc nhiên. Một số khác thì phản ứng lại bằng cách chế giễu. Sau khi tư vấn cho rất nhiều tổ chức khác nhau và tham dự nhiều cuộc họp, Harry Chapman đã liệt kê các quy luật giúp ông giải quyết vấn đề này:

> Đừng bao giờ đến đúng giờ: điều này chứng tỏ bạn là người mới vào nghề;
>
> Đừng bao giờ nói bất kỳ điều gì cho đến khi cuộc họp kết thúc: điều này chứng tỏ bạn là người khôn ngoan;
>
> Hãy mập mờ hết mức có thể: điều này tránh làm người khác bực mình; Khi không chắc chắn, hãy đề nghị thành lập một tiểu ban;
>
> Hãy là người đầu tiên đưa ra quyết định trì hoãn: điều này sẽ khiến bạn được chú ý - đó là những gì mà tất cả mọi người đều đang mong đợi.

Nói chung, những người khác thường từ bỏ dễ dàng và lẩn tránh các cuộc họp. Nhưng đó không phải là một giải pháp tuyệt vời. Chắc chắn bạn không bao giờ tổ chức các cuộc họp đơn giản chỉ để có nó, nhưng đôi khi bạn cũng cần gặp gỡ mọi người. Trong những lúc ấy, mục đích chính của cuộc họp là hoàn thành một vài việc gì đó. Để trở thành nhà lãnh đạo giỏi, bạn phải học cách tổ chức những cuộc họp hiệu quả.

BÍ QUYẾT ĐỂ CÓ CUỘC HỌP HIỆU QUẢ

Vì cảm thấy thất vọng với các cuộc họp – đặc biệt cuộc họp của ban lãnh đạo – tôi quyết định tham khảo lời khuyên của cố vấn của tôi, Olan Hendrix. Trong lúc ăn trưa tôi đã nói với anh: "Tôi rất nản lòng khi cố gắng tổ chức các cuộc họp. Chúng không hiệu quả. Đôi khi mọi người tỏ thái độ bất hợp tác. Và chúng làm mất quá nhiều thời gian. Làm thế nào tổ chức được các cuộc họp hiệu quả hơn?"

Olan giải thích rằng các cuộc họp thường thất bại vì hai lý do chính:

- Người lãnh đạo không có chương trình cụ thể.
- Mỗi người trong cuộc họp lại có chương trình làm việc riêng của mình.

Cả hai tình huống trên đều gây ra ngạc nhiên. "Và, John à", Olan kết luận, "Không có ai thích điều ngạc nhiên – ngoại trừ trong ngày sinh nhật của họ."

"Vậy tôi phải làm gì?", tôi hỏi.

"Ồ, thật đơn giản", anh ấy trả lời, "Hãy gặp gỡ và nói chuyện trước khi tổ chức các cuộc họp."

Olan giải thích rằng, tôi cần phải chỉ ra những người chủ chốt sẽ tham dự các cuộc họp định trước và gặp gỡ họ (gặp gỡ từng cá nhân hay các nhóm nhỏ) trước để chắc chắn họ có cùng quan điểm. Bằng cách đó, cuộc họp thông thường sẽ diễn ra suôn sẻ và hiệu quả hơn. Đó là một cách làm khôn ngoan!

Hầu hết mọi người thường không quan tâm đến những điều mà mình không biết.

Hầu hết mọi người thường hiểu sai về mục đích của một cuộc họp. Nhiều người nghĩ các cuộc họp như những phương tiện giúp tiết kiệm thời gian. Bạn kéo rất nhiều người vào một căn phòng và chỉ cần truyền đạt thông điệp một lần. Đó là cách nghĩ sai lầm. Các cuộc họp có mục đích giải quyết nhiều việc! Để làm được điều đó, bạn phải thường xuyên gặp mặt trước khi cuộc họp diễn ra để chuẩn bị nhân sự cho cuộc họp đó. Dưới đây là lý do:

Giúp bạn thu được nhiều điều quý giá

Hầu hết mọi người thường không quan tâm đến những điều mà

mình không biết. Đó là bản chất của con người. Họ sẽ tích cực hơn nếu biết việc mình đang làm. Khi bạn cung cấp một thông tin khiến mọi người ngạc nhiên, phản ứng tự nhiên đầu tiên của họ thường mang tính tiêu cực. Nếu bạn đưa tin tức gây ngạc nhiên cho một nhóm người, những người có tiếng tăm và những người có tầm ảnh hưởng lớn thường phản ứng tiêu cực, kéo theo toàn bộ thành viên trong nhóm cũng phản ứng tiêu cực. Điều đó chắc chắn sẽ khiến cuộc họp đó phải tạm dừng hoặc kết thúc. Đó là lý do bạn cần nói chuyện với những người có tầm ảnh hưởng lớn trước cuộc họp để thu thập thông tin.

Giúp cấp dưới có tầm nhìn xa

Những gì mọi người nhìn thấy được là do vị trí của họ quyết định. Họ quan sát được những thứ thuộc về tầm nhìn, chứ không phải từ tầm nhìn của ai khác. Là nhà lãnh đạo, bạn cần giúp nhân viên quan sát được những gì mà bạn thấy. Việc này đòi hỏi thời gian và sự chú ý.

Bạn không thể rút ngắn quá trình và mong đợi mọi người nhìn thấy mọi việc từ quan điểm của bạn. Đừng làm nhân viên ngạc nhiên và cũng đừng mong đợi họ thu nhận được hết mọi thứ đang diễn ra. Nếu bạn làm vậy, cấp dưới của bạn sẽ thường giậm chân tại chỗ, không chịu tiến lên phía trước. Hãy để những người có tầm ảnh hưởng trong tổ chức thấy tầm nhìn đúng đắn trước khi cuộc họp diễn ra và họ sẽ giúp bạn truyền bá điều đó đến những người còn lại.

Những gì mọi người nhìn thấy được là do vị trí của họ quyết định.

Giúp tăng cường ảnh hưởng của bạn

Lãnh đạo là ảnh hưởng, không hơn, không kém. Vậy làm thế nào để bạn có ảnh hưởng đối với mọi người? Bạn hãy đầu tư vào họ. Vậy đầu tư như thế nào? Hãy cho họ thời gian. Nếu bạn chỉ dành thời gian với từng cá nhân trong các cuộc họp, và trong suốt thời gian đó, bạn chỉ yêu cầu họ quan tâm đến công việc theo chương trình nghị sự của mình, điều đó mang thông điệp gì? Bạn sẽ không xây dựng được bất kỳ mối quan hệ tốt đẹp nào với họ. Họ sẽ cảm thấy mình không có giá trị. Điều đó không giúp gì cho họ, cũng không giúp gì cho tầm ảnh hưởng của bạn.

Giúp bạn được người khác tin tưởng hơn

Một trong những trách nhiệm khó khăn nhất của người lãnh đạo là tạo ra sự thay đổi cho tổ chức. Để tạo ra sự thay đổi, lãnh đạo phải được nhân viên tín nhiệm. Buổi gặp mặt và nói chuyện trước cuộc họp sẽ cho bạn cơ hội gia tăng sự tín nhiệm của mọi người. Bạn có thể trả lời các câu hỏi. Bạn có thể dễ dàng chia sẻ động cơ hành động. Bạn có thể bao quát được những sự kiện mà ở khía cạnh nào đó, bạn không muốn công khai. Và quan trọng hơn, bạn có thể gửi thông điệp cho những cá nhân mà mình đang trò chuyện.

Giúp bạn tránh bị bỏ sót

Nhà lãnh đạo xuất sắc thường rất giỏi nhận biết những gì sắp xảy ra. Họ có trực giác lãnh đạo mạnh mẽ. Họ được kết nối với nhân viên. Họ thường có khả năng quản lý tốt những việc không thể nhìn thấy được, như vấn đề đạo đức, động lực, văn hóa... Nhưng thậm chí những nhà lãnh đạo giỏi nhất cũng có thể quên điều gì đó. Đôi lúc trong suốt buổi nói chuyện trước cuộc họp, người mà họ đang nói chuyện sẽ giúp họ tránh mắc phải bất kỳ sai lầm lớn nào trong lãnh đạo.

Olan đã giúp tôi hiểu được tầm quan trọng của việc gặp mặt trước cuộc họp, cách tốt nhất để tổ chức một cuộc họp chính thức và điều hành đúng hướng và hiệu quả. Anh ấy gợi ý rằng tôi nên tổ chức các cuộc họp bằng cách sử dụng ba mục sau đây để xây dựng chương trình nghị sự:

- **Thông tin:** Trong suốt phần đầu của chương trình nghị sự, tôi dành mấy phút đầu nói về những gì đã diễn ra trong cơ quan sau cuộc họp chính thức lần trước. Những mục này không đòi hỏi thảo luận hay bình luận;

- **Nghiên cứu:** Phần 2 của chương trình nghị sự gồm các vấn đề sẽ được thảo luận cởi mở và trung thực. Tuy nhiên, sẽ không có bất kỳ quyết định hay biểu quyết nào về những mục này. Cuối buổi thảo luận, một quyết định sẽ được đưa ra xem những mục này có được đưa vào mục cuối cùng trong cuộc họp tới hay không;

- **Hành động:** Phần cuối này sẽ gồm các mục cần có quyết định. Chỉ những mục đã có trong chương trình nghị sự trước đó như mục nghiên cứu mới thích hợp với mục hành động. Và những mục sẽ được chuyển sang phần hành động chỉ sau khi được giải quyết triệt để.

Hệ thống của Olan là một hệ thống mở. Nó không chỉ mở ra cho tôi con đường để tiến lên, mà nếu được tiến hành đúng cách, mỗi cuộc gặp mặt hoàn toàn có thể giúp tổ chức cuộc họp sau hiệu quả.

VỊ TRÍ LÃNH ĐẠO PHỤ THUỘC VÀO CÁCH THỨC TIẾN HÀNH

Ngay khi Olan Hendrix cho tôi biết tầm quan trọng của cuộc gặp gỡ trước cuộc họp, tôi áp dụng nó ngay lập tức, và việc này đã tạo ra sự thay đổi to lớn trong hiệu quả lãnh đạo của tôi. Và năm 1972, khi tôi trở thành mục sư cấp cao của nhà thờ Faith Memorial ở Lancaster, Ohio, khả năng lãnh đạo của tôi xoay quanh việc sử dụng nó.

Người lãnh đạo tiền nhiệm của nhà thờ này đã từ chức vì có mối quan hệ xấu với Jim, Chủ tịch Ban Điều hành và là người đứng đầu giáo đoàn. Khi đảm nhận vị trí này, tôi hiểu rằng một phần quan trọng quyết định thành công của tôi trên cương vị nhà lãnh đạo là mối quan hệ với con người có tầm ảnh hưởng lớn này.

Trong ngày làm việc đầu tiên với tư cách là người lãnh đạo chính thức của nhà thờ, tôi có cuộc gặp với Jim. Buổi nói chuyện của tôi gồm hai mục đích: (1) tạo dựng mối quan hệ tốt với ông và (2) nhờ ông giúp đỡ. Chúng tôi nói nhiều chuyện trong suốt buổi gặp gỡ đó. Thật may mắn, anh ấy cũng có tình cảm với tôi. Tôi thẳng thắn đưa ra ý kiến là sẽ gặp gỡ ông trước các cuộc họp của ban lãnh đạo hàng tháng.

“Sẽ không có bất kỳ bí mật hay điều ngạc nhiên nào”, tôi hứa, “Trước khi tôi đưa bất kỳ vấn đề gì tới ban lãnh đạo, tôi sẽ đưa cho ông xem trước.”

Jim đồng ý làm việc với tôi. Và tôi đã cho ông biết suy nghĩ của mình. Trong suốt tám năm, hàng tháng tôi đều gặp ông trước cuộc họp ban lãnh đạo. Chúng tôi thảo luận kỹ lưỡng các vấn đề cho tới khi thống nhất về đường lối hành động để đưa ra ban lãnh đạo. Sự ủng hộ của ông là chìa khóa dẫn tới thành công của tôi trên cương vị lãnh đạo, vì ông không chỉ là người có ảnh hưởng lớn nhất ở nhà thờ này từ khi tôi đến, mà còn hiểu biết lịch sử ở đây, quen biết và hiểu được những thế mạnh của tất cả mọi người. Các cuộc họp của ban lãnh đạo mà tôi điều khiển đều đạt hiệu quả vì đều diễn ra sau các cuộc gặp riêng của tôi với Jim.

NÊN GẶP GỠ AI

Ý tưởng về việc gặp gỡ trước cuộc họp có hiểu biết và ứng dụng rộng hơn là chỉ gặp người có tầm ảnh hưởng nhất của nhóm trước khi diễn ra cuộc họp ban lãnh đạo. Tôi đã dành nhiều thời gian lãnh đạo các tổ chức tình nguyện viên, nơi mà người lãnh đạo không thể dùng áp lực của đồng tiền và không thể đe dọa đuổi việc một ai đó. Các tình nguyện viên tuân theo chỉ khi họ *muốn* tuân theo. Kết quả là, lãnh đạo của các tình nguyện viên liên tục làm việc để tạo dựng sự đồng cảm với những người khác.

"Việc lên kế hoạch tốt luôn tốn ít chi phí hơn việc phản ứng tốt."

– Wayne Schmidt

Bất cứ khi nào tôi tạo ra những thay đổi lớn hoặc vượt qua các thử thách, tôi đều tiến hành các cuộc gặp mặt trước khi tổ chức cuộc họp chính thức nhằm tìm ra giải pháp. Ví dụ, tôi muốn tạo ra một thay đổi quan trọng có tác động lên toàn bộ tổ chức. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách gặp gỡ ban lãnh đạo sau khi gặp gỡ những người như Jim.

Nhóm tiếp theo mà tôi muốn gặp gỡ là những nhà lãnh đạo hàng đầu trong tổ chức. Một lần nữa, tôi lại có cuộc gặp gỡ với một hay hai nhân vật chủ chốt (gặp riêng từng cá nhân hoặc gặp chung) trước cuộc họp ban lãnh đạo.

Nhưng ở điểm này, tôi vẫn chưa sẵn sàng cho cuộc họp toàn công ty. Tôi sẽ có một hoặc hơn một cuộc gặp mặt trước cuộc họp chính thức – đây là thời điểm gặp gỡ những người có ảnh hưởng nhất trong tổ chức (chiếm 20% trong ban lãnh đạo), những người đóng góp ý kiến và tạo động lực hoàn thành công việc và có ảnh hưởng đến hầu hết mọi người trong tổ chức. Tôi gặp gỡ và cho họ thời gian để xử lý thông tin, sau đó, và chỉ sau đó, tôi mới tổ chức cuộc họp chính thức.

Dự án càng lớn hay những thay đổi đưa lại cho tổ chức càng nhiều thì quá trình diễn ra càng dài. Nó giống như máy bay đang bay. Máy bay càng lớn, đường băng càng dài. Cần có nhiều thời gian để thực hiện một ý tưởng lớn hoặc tạo ra thay đổi đáng kể.

Nhà lãnh đạo sẽ không bao giờ phải lo dàn xếp hậu quả nếu

có sự khởi đầu tốt.

Nếu bạn là người điều khiển các cuộc họp, bạn nên làm theo những lời khuyên sau đây:

- Nếu bạn không thể gặp gỡ trước các cuộc họp thì không nên tiến hành họp;

- Nếu bạn tiến hành gặp mặt trước cuộc họp nhưng không có kết quả thì cũng không nên tiến hành họp;

- Nếu các cuộc gặp mặt trước khi tiến hành họp chính thức hiệu quả như bạn hy vọng thì hãy tiến hành họp ngay sau đó.

Tổ chức được những cuộc họp tốt, hiệu quả thật sự là một vấn đề về tổ chức và lên kế hoạch. Giống như Wayne Schmidt, một người bạn tuyệt vời của tôi, đã nói: "Việc lên kế hoạch tốt luôn tốn ít chi phí hơn việc phản ứng tốt."

Bạn chuẩn bị cho cuộc gặp gỡ trước các cuộc họp chính thức càng chu đáo thì bạn sẽ càng mất ít thời gian để khắc phục những sai lầm sau cuộc họp đó bấy nhiêu. Nhà lãnh đạo sẽ không bao giờ phải lo dàn xếp hậu quả nếu có sự khởi đầu tốt.

Trong suốt 26 năm lãnh đạo các tổ chức tình nguyện, tất cả các tổ chức mà tôi lãnh đạo đều thuộc giáo đường. Điều đó có nghĩa tất cả các quyết định lớn cần phải được toàn bộ giáo đường chính thức thông qua. (Bạn có thể tưởng tượng làm việc đó ở một tập thể không?) Trong suốt sự nghiệp của tôi tại các giáo đường, tỷ lệ phiếu bầu tôi làm lãnh đạo thấp nhất là 83%. Đó là kỷ lục xuất chúng trong giới nhà thờ, giáo hội. Tại sao cương vị lãnh đạo của tôi lại thành công như vậy? Đó là vì tôi đã lắng nghe Olan Hendrix và liên tiếp gặp gỡ trước khi tổ chức cuộc họp chính thức. Lời khuyên của Olan cũng sẽ rất hữu ích cho bạn.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn có lên kế hoạch cho các cuộc họp?

Nhiều nhà lãnh đạo không lên kế hoạch trước cho các cuộc họp. Kết quả là, những cuộc họp thường nằm ngoài tầm kiểm soát của họ. Bạn lên kế hoạch cho những cuộc họp của mình như thế nào? Bạn đã từng lên kế hoạch cho các cuộc họp nhằm đạt được hiệu quả tối đa chưa? Nếu không,

hãy sử dụng mô hình đã được phác thảo trong chương này: mục thông tin, mục nghiên cứu và mục hành động.

2. Bạn có quan hệ với người có tầm ảnh hưởng lớn không?

Ai là người có ảnh hưởng nhất trong các cuộc họp quan trọng mà bạn chủ trì? Bạn có quan hệ với người này không? Bạn có dành thời gian gặp gỡ họ không? Nếu không, hãy bắt đầu tiến hành các cuộc gặp gỡ với người này trước mỗi buổi họp chính thức. Bạn không cần đưa ra lời hứa nào như tôi đã hứa với Jim. Đơn giản bạn có thể nói: "Xin chào, chúng ta có thể nói chuyện một chút không? Tôi muốn thảo luận với anh về một vài ý tưởng."

3. Kế hoạch của bạn cho thay đổi lớn tiếp theo là gì?

Nếu bạn phụ trách một tổ chức lớn - hay một bộ phận đưa ra sáng kiến, bạn không thể đủ khả năng điều hành chúng mà không lên kế hoạch gặp gỡ trước khi tổ chức cuộc họp chính thức.

Hãy lên kế hoạch cho các cuộc gặp gỡ theo các cấp độ của ảnh hưởng:

* Hãy bắt đầu với những cá nhân có ảnh hưởng đến những nhà lãnh đạo hàng đầu;

* Sau đó, gặp gỡ những nhà lãnh đạo hàng đầu;

* Sau đó, gặp gỡ nhóm 20% những người có ảnh hưởng nhất trong tổ chức;

* Cuối cùng, gặp gỡ mọi người trong, tổ chức;

* Hãy luôn lên kế hoạch cho những cuộc gặp gỡ trước cuộc họp, và đừng tiến đến cuộc họp chính thức trừ phi bạn đã thật sự có các cuộc gặp gỡ trước.

LỜI KHUYÊN

Hãy thảo luận với những người mà bạn đang tư vấn về cách thức họ chuẩn bị cho các cuộc họp và cách thức họ xử lý vấn đề với mọi người thông qua các quyết định và thông tin. Hãy

nói với họ về chiến lược cho quyết định sắp tới và giúp họ xác định được những cuộc gặp gỡ trước các buổi họp và những người cần gặp.

19

Giao kết với mọi người

Lần đầu khởi nghiệp, tôi nghĩ công việc lãnh đạo là một cuộc đua. Mục tiêu của tôi là chứng minh và nâng cao vị trí của mình. Tôi đã làm việc chăm chỉ. Và hàng năm, tôi luôn chờ đợi bản báo cáo thường niên được đưa ra với những thành tích dành cho các lãnh đạo trong giáo đoàn. Tôi sẽ so sánh thành tích của tôi với những người khác. Tôi lập biểu đồ sự tiến bộ của mình. Tôi kiểm tra để biết ai đã vượt lên. Tôi liệt kê những nhà lãnh đạo nào đứng trên mình nhưng trong tầm với của tôi. Mỗi năm, tôi tiến gần hơn tới vị trí hàng đầu, và điều này tạo cho tôi cảm giác mãn nguyện. Tôi đang leo lên các bậc thang trong sự nghiệp!

Tuy nhiên, suy nghĩ của tôi có một vài vấn đề lớn. Tôi đang hành động với hai quan niệm sai lệch: Thứ nhất, tôi nghĩ chức vụ lãnh đạo khiến tôi trở thành một người lãnh đạo. Thứ hai, tôi nghĩ việc trèo lên cái thang sự nghiệp lãnh đạo đáng ưu tiên hơn việc giao kết với mọi người. Cuối cùng, tôi không nhận thấy lãnh đạo có tính quan hệ cũng như tính vị trí.

Tôi thức tỉnh khi chủ trì cuộc họp ban lãnh đạo lần đầu tiên. Tôi có các "quyền" của một lãnh đạo nhưng không có những mối quan hệ. Mọi người tham gia cuộc họp rất chú tâm lắng nghe, nhưng họ không tuân theo. Họ tuân theo Claude, một người nông dân đã gắn bó với nhà thờ này trước khi tôi sinh ra. Đây là thất bại đầu tiên của tôi trong sự nghiệp. Tôi mất gần một thập kỷ mới hiểu được rằng mọi người không quan tâm đến việc bạn biết nhiều thế nào cho đến khi họ biết bạn quan tâm nhiều đến họ thế nào. Tôi ước mình biết điều này sớm hơn. Có thể ai đó đã nói, nhưng tôi quá bận bịu với việc cố gắng vượt lên nên không lắng nghe. Kết quả là, tôi không giao kết với mọi người.

Điều này không có nghĩa là trèo lên cao là hoàn toàn sai. Bạn

không thể tiến bộ với việc ở lại khu vực bằng phẳng, yên bình. Các nhà lãnh đạo vốn được sinh ra để trèo cao. Họ hăng hái khởi xướng. Họ tìm thấy cơ hội trước những người khác. Tính luôn cạnh tranh và vượt lên hàng đầu của các nhà lãnh đạo là do ADN của họ quy định. Vì vậy, câu hỏi dành cho các nhà lãnh đạo không phải là: Bạn có nên cố gắng tiến tới đỉnh cao? Mà phải là: Bạn đi đến đó như thế nào? Đạt tới đỉnh mà không cần giao kết tốt nhất với nhân viên cũng là một cách lãnh đạo nhưng không có được lòng trung thành của họ. Tồi tệ nhất là nó làm suy yếu dần cương vị lãnh đạo và rút ngắn thời gian đương chức của chúng ta. Những người bạn đã vượt qua sẽ tìm cơ hội kéo bạn xuống.

Mọi người không quan tâm đến việc bạn biết nhiều thế nào cho đến khi họ biết bạn quan tâm nhiều đến họ thế nào.

THAY ĐỔI QUAN ĐIỂM

Tôi chứng kiến nhiều lãnh đạo trẻ đã trèo lên bậc thang lãnh đạo mà không cần giao kết. Họ đặt phương diện mang tính vị trí của lãnh đạo lên trên phương diện mang tính quan hệ, lãnh đạo theo kiểu trò chơi của trẻ con, vua của ngọn đồi – đánh bại các đối thủ khác để giữ vị trí cấp cao của mình. Rất nhiều nhà lãnh đạo trẻ khi bắt đầu sự nghiệp không nhận ra rằng trò chơi lãnh đạo có thể được chơi theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, khi các lãnh đạo phải đương đầu với một lựa chọn, họ sẽ cạnh tranh bằng mọi giá để vượt lên những người khác nhằm đi tới đỉnh cao, hay là họ sẽ giao kết và giúp những người khác nếu họ có thể?

Tôi cũng từng phải đối mặt với quyết định này. Ở cương vị mục sư, tôi muốn hướng dẫn giáo dân cách quản lý thời gian, tài năng và tài chính. Tôi biết rằng loại hình quản lý tài nguyên này quan trọng, nhưng do thiếu kinh nghiệm, tôi không có sáng kiến nào. Tôi tới một hiệu sách ở Bedford, Indiana, tìm tài liệu nhưng không tìm được gì. Khi lái xe về nhà, tôi biết mình có thể bỏ hoặc tạo ra một số tài liệu của riêng mình. Đây là nhiệm vụ khó khăn và cần nhiều thời gian, nhưng tôi sẵn sàng thử sức mình.

Tôi mất nhiều tháng chuẩn bị tài liệu và sẵn sàng tung ra "tháng quản lý" đầu tiên của mình. Và với tôi, nó đúng là một thành công vượt bậc! Số người tham dự ngày càng tăng, tài chính lớn mạnh và mọi người bắt đầu hăng hái tự nguyện. Đây là một kinh nghiệm về sự biến đổi cho nhà thờ nhỏ của chúng tôi và là một động lực khổng lồ. Và kết quả có thể thấy rõ ràng trong báo cáo

thường niên khi con số thành viên của nhà thờ tăng lên đột biến.

Có điều gì đó thật thú vị đã xảy ra tại nhà thờ của chúng tôi. Và không bao lâu sau, những nhà lãnh đạo của các nhà thờ khác thỉnh cầu tôi dạy họ về những điều tôi đã làm. Lúc đó, tôi ở trong tình thế tiến thoái lưỡng nan. Tôi phải làm gì? Tôi sẽ giấu kín những gì đã học được mà không chia sẻ với đồng nghiệp? Theo cách đó, tôi có thể giữ bí quyết của mình và vượt lên nhiều người trên bậc thang lãnh đạo! Hoặc là tôi sẽ chia sẻ tất cả những gì tôi đã học được để họ cũng có thể thành công?

Tôi vật lộn với quyết định này trong rất nhiều ngày. Tôi thật sự muốn giữ ưu thế của mình và tiếp tục leo lên nấc thang lãnh đạo cao hơn. Nhưng cuối cùng, tôi quyết định chia sẻ những gì mình có. Tôi quyết định chia sẻ cho người khác và bắt đầu kết giao. Điều khiến tôi kinh ngạc là cảm giác mãn nguyện mà tôi có sau khi hướng dẫn các nhà lãnh đạo các kỹ năng quản lý giáo hội của họ.

Trong suốt 24 năm tiếp theo, tôi duy trì tháng quản lý thường niên trong giáo hội của mình. Sau đó, tôi đều chia sẻ các bài học cho những lãnh đạo khác để họ cũng có thể sử dụng chúng. Tôi mở rộng giao thiệp với nhiều lãnh đạo khác trên khắp đất nước. Nhưng thú vị là, bằng việc nuôi dưỡng tư duy phong phú và chia sẻ những gì tôi học được cho người khác, tôi thật sự có được danh tiếng khắp đất nước với tư cách một người lãnh đạo.

Niềm say mê trở thành một người giao kết chứ không chỉ dừng lại ở một người trèo lên các bậc thang lãnh đạo cũng đã có kết quả. Năm 1992, sau khi tiếp cận và giúp những nhà lãnh đạo của các nhà thờ khác học được cách tăng nguồn tài chính, tôi bắt đầu thành lập INJOY Stewardship Services. Đến giờ, công ty đã giúp đỡ hơn 3.500 giáo hội tại Mỹ tăng nguồn tài chính lên hơn 3 tỷ đô la!

BẠN THUỘC KIỂU LÃNH ĐẠO NÀO?

Hầu hết những nhà lãnh đạo hoặc là người trèo lên các nấc thang lãnh đạo hoặc là người giao kết. Họ hoặc là thiên về tính vị trí hoặc là thiên về quan hệ, giao kết. Bạn thuộc kiểu lãnh đạo nào? Hãy xem xét một vài điểm khác nhau giữa những người trèo cao trên các bậc thang lãnh đạo và những người giao kết:

Người trèo cao nghĩ theo phương thẳng đứng – người giao kết nghĩ theo phương nằm ngang

Người trèo cao chỉ khao khát trèo lên vị trí cao; người giao kết quan tâm nhiều hơn đến việc xây dựng các mối quan hệ.

Người trèo cao luôn nhận thức sâu sắc việc ai là người phía trên họ và ai ở phía dưới họ trong sơ đồ tổ chức. Đây là kiểu lãnh đạo của tôi khi còn trẻ – đọc các bản báo cáo để xem họ đang ở vị trí nào. Tiến lên rất quan trọng, còn ý tưởng đi xuống thì thật tệ hại. Người giao kết, thì ngược lại, tập trung vào việc đi đến những nơi người khác đứng. Họ nghĩ nhiều đến những người đang đồng hành với họ và làm thế nào họ có thể đồng hành với những người còn lại.

Người trèo cao tập trung vào vị trí – Người giao kết tập trung vào các mối quan hệ

Bởi vì người trèo cao luôn nghĩ về sự tiến lên nên thường tập trung vào vị trí của mình. Tuy nhiên, người giao kết lại tập trung vào các mối quan hệ. Không giống như người trèo cao chỉ khao khát trèo lên vị trí cao, người giao kết quan tâm nhiều hơn đến việc xây dựng các mối quan hệ.

Người trèo cao đánh giá cao tính cạnh tranh – Người giao kết đánh giá cao sự hợp tác

Người trèo cao coi hầu hết mọi thứ là một cuộc cạnh tranh. Đối với một số người, điều này có nghĩa là nỗ lực chiến thắng bằng bất cứ giá nào. Đối với những người khác, điều này nghĩa là coi thành công giống như một trò chơi thú vị. Dù bằng cách nào thì họ cũng luôn muốn chinh phục đỉnh cao. Tuy nhiên, người giao kết lại thích thú với việc dùng mối quan hệ để thúc đẩy sự hợp tác. Họ coi việc làm việc cùng nhau như một thắng lợi.

Người trèo cao tìm kiếm quyền lực – Người giao kết tìm kiếm đối tác

Nếu bạn luôn có ý nghĩ giành chiến thắng thì đương nhiên là bạn mong muốn quyền lực vì nó giúp bạn trèo nhanh tới đỉnh hơn. Tuy nhiên, trèo lên các nấc thang lãnh đạo không hoàn toàn là nỗ lực của một người. Bất cứ việc gì bạn có thể làm một mình sẽ có ý nghĩa hơn nếu bạn có thể làm cùng với một nhóm người. Cách tạo ra những nhóm có quyền lực thực thụ là phải thiết lập được các quan hệ hợp tác, và đó là cách mà những người giao kết thường làm.

Người trèo cao xây dựng hình ảnh của mình – Người giao

kết xây đắp sự đồng lòng

Bởi vì sự đi lên hay đi xuống trong bậc thang lãnh đạo thường phụ thuộc vào nhận thức của những người khác về sự thể hiện của họ, nên người trèo cao thường lo lắng về hình ảnh của mình. Sự thăng tiến tiếp theo của họ có thể phụ thuộc vào điều này. Người giao kết lại lo lắng nhiều đến việc tập hợp mọi người để làm việc cùng nhau.

Những người trèo cao thích đứng riêng lẻ – Những người giao kết muốn đứng cùng nhau

Người trèo cao muốn mình nổi bật hơn tất cả mọi người trong tổ chức. Giống như những vận động viên đua, họ muốn tạo sự cách biệt – để mọi người phía sau phải hít khói. Những người giao kết, thì ngược lại, họ tìm mọi cách lại gần những người khác, tìm vị trí tương đồng để đứng cùng họ.

Có thể tôi đã sơn lên những người trèo cao một màu chân thật. Tôi không có ý làm như vậy. Rốt cuộc, bản chất của tôi nghiêng về một người trèo cao. Nhưng thành công trong sự nghiệp lãnh đạo chỉ đến với ai có được những điều tốt nhất của cả hai đặc điểm này. Rất nhiều người trèo cao gặp thách thức về quan hệ. Theo cuộc nghiên cứu trong cuốn sách *Why smart people fail* (tạm dịch: Tại sao người sáng suốt lại thất bại), những vấn đề lớn nhất mà các chuyên gia gặp phải không liên quan đến tài năng của họ; chúng liên quan đến các mối quan hệ của họ. Một cuộc nghiên cứu 2.000 ông chủ được yêu cầu xem xét lý do sa thải ba nhân viên gần đây nhất. Hai phần ba số này cho biết đó là vì nhân viên đó không hòa hợp với những người khác.

Nếu bạn trèo lên bậc thang lãnh đạo mà không giao kết, bạn có thể có được quyền lực nhưng sẽ không có nhiều bạn bè.

Nếu bạn trèo lên bậc thang lãnh đạo mà không giao kết, bạn có thể có được quyền lực nhưng sẽ không có nhiều bạn bè. Mục tiêu của một người lãnh đạo là phải vừa kết bạn vừa có quyền lực. Vì vậy, nếu bạn là một người trèo cao, bạn nên giảm tính cạnh tranh và xây dựng các mối quan hệ. Judith Tobin đưa ra gợi ý rằng, giá trị của năm phẩm chất sau đây sẽ giúp bạn giao kết với mọi người:

- **Đánh giá cao** – cho phép sự khác biệt trong mọi người và xem những điều khác biệt này thật thú vị;

• **Sự nhạy cảm** – biết được những cảm xúc cá nhân và nhanh chóng điều hòa tâm trạng của người khác;

• **Tính nhất quán** – có phẩm chất thực, không phải giả tạo, và chỉ đưa ra những bình luận chân thành;

• **Sự an toàn** – đừng là một "con chó dẫn đầu"; không phải là một thất bại tất yếu khi những người khác giành chiến thắng;

• **Hài hước** – hãy tỏ ra thích thú bản thân; điều đó không hẳn là quá nhạy cảm.

Nếu bạn giao kết tốt với mọi người và chỉ có một chút khao khát trèo cao thì bạn có thể có rất nhiều bạn bè nhưng không có nhiều quyền lực để đạt được bất cứ điều gì.

Trái lại, nếu bạn giao kết tốt với mọi người và chỉ có một chút khao khát trèo cao thì bạn có thể có rất nhiều bạn bè nhưng không có nhiều quyền lực để đạt được bất cứ điều gì. Nếu bạn là một người giao kết, thì bạn làm việc để nâng cao năng lực tiềm ẩn và tăng cường ý thức về mục tiêu và sự cấp bách. Những người lãnh đạo hiệu quả nhất luôn cố gắng cân bằng cả việc giao kết và việc leo cao trên nấc thang lãnh đạo.

BƯỚC CHUYỂN TỚI SỰ GIAO KẾT

Nếu nhìn lại lịch sử tư tưởng quản lý và lãnh đạo, bạn sẽ thấy rõ trong vòng 100 năm qua, những yếu tố được đánh giá cao trong giới lãnh đạo không ngừng thay đổi, và rất nhiều trào lưu về cách thức quản lý đã đến và đi trong thời điểm đó. Chúng tôi đã chuyển từ những tư tưởng quản lý của ngành công nghiệp Mỹ, John D. Rockefeller và tờ-rớt Standard Oil tới những tư tưởng quản lý ngày nay của Bill Gates và Microsoft. Trong vòng một thế kỷ, nhân viên làm việc dưới sự quản lý và chỉ huy của lãnh đạo: những người tự hào tuyên bố rằng họ không gặp trở ngại nào; họ trao tặng chúng. Họ đã thực hiện chức năng quản lý bằng sự sợ hãi, bằng mục tiêu và bằng sự thu hút tạo cơ hội cho những người khác tham gia.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây đã có sự chuyển đổi một quan niệm cơ bản của người xưa về nhà lãnh đạo: có được sự kính trọng, nâng cao uy tín, xác định viễn cảnh, lắng nghe mọi người,

nhạy cảm với môi trường làm việc và hành động dũng cảm. Trong thế kỷ VI trước Công nguyên, nhà hiền triết Trung Hoa, Lão Tử đã khuyên những người lãnh đạo phải biết quên mình vì mọi người và gạt bỏ tính vị kỷ. Ông cũng động viên mọi người lãnh đạo không mang tính thống trị, luôn cởi mở và sẵn sàng tiếp thu. Ông nói: "Người lãnh đạo khôn ngoan giống như một bà đỡ, không can thiệp quá mức, vì vậy, khi đứa trẻ ra đời, người mẹ có thể tuyên bố: Chúng tôi đã sinh ra nó! Kiểu suy nghĩ đó đòi hỏi một sự tiếp cận mang tính giao kết nhiều hơn.

Trong sự nghiệp của mình, tôi đã thay đổi từ một người thích leo cao thành một người thích giao kết, và tôi không hề hối tiếc. Tôi có thể gói gọn tiến trình suy nghĩ của mình theo các bước sau:

Tôi muốn giành chiến thắng.

Tôi muốn giành chiến thắng, và bạn cũng có thể.

Tôi muốn giành chiến thắng cùng với bạn.

Tôi muốn giành chiến thắng, và bạn cũng sẽ chiến thắng.

Thành công thì chỉ lướt qua – nhưng các mối quan hệ thì kéo dài mãi. Nếu bạn tiếp cận vị trí lãnh đạo theo cách giao kết, bạn sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn bởi vì không ai có thể một mình đạt được một điều gì đó lớn. Thậm chí, nếu bạn không thành công với nỗ lực đã bỏ ra, ít nhất bạn sẽ có một vài người bạn. Điều đó không chỉ khiến cuộc hành trình thú vị hơn mà còn giúp bạn thành công trong tương lai. Bạn không bao giờ biết mình có khả năng giúp đỡ ai khác nếu không phấn đấu trong sự nghiệp lãnh đạo.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Thiên hướng tự nhiên của bạn là gì?

Bạn là một người giao kết hay một người trèo cao? Sử dụng những nguyên tắc của chương này để xác định được khuynh hướng của bạn. Hãy đánh dấu vào bên cạnh mỗi cụm từ miêu tả chính xác nhất về bạn.

Người thích leo cao

Suy nghĩ theo phương thẳng đứng

Chú tâm vào vị trí

Đánh giá cao sự cạnh tranh

Mưu cầu quyền lực

Xây dựng hình ảnh của riêng mình

Muốn bản thân đứng riêng lẻ

Người thích giao kết

Suy nghĩ theo chiều ngang

Chú tâm vào các mối quan hệ

Đánh giá cao sự hợp tác

Tìm kiếm đối tác

Xây dựng sự đồng lòng

Muốn đứng cùng nhau

2. Bạn trở thành một người giao kết tốt hơn bằng cách nào?

Nếu bạn vốn dĩ là một người muốn trèo cao trong sự nghiệp, thì chắc chắn bạn cần phải giao tiếp với mọi người nhiều hơn. Hãy làm theo vài hướng dẫn dưới đây:

Đi bộ chầm chậm qua các hành lang. Mỗi ngày, hãy dành thời gian đi khắp nơi để giao tiếp với mọi người;

Luôn nhắc nhở bản thân rằng nhân viên là con người, chứ không phải nguồn tài nguyên để khai thác sử dụng. Lãnh đạo đôi khi làm tổn thương nhân cách của người khác và cho rằng họ không hơn một công cụ thực hiện nhiệm vụ; hãy tìm hiểu nhân viên và cố gắng quan sát mọi việc theo quan điểm của họ;

Đặt một ai khác lên trên mình. Người thích trèo cao có khuynh hướng coi mình là số một; mỗi ngày, hãy nghĩ cách đề cao ai đó hơn mình ở một vài phương diện nhỏ;

Thoát khỏi chương trình nghị sự của bạn. Các nhà lãnh đạo đều có những chương trình làm việc - những nơi cần đến, những người cần gặp, và những công việc cần làm; hãy dành 15 phút trong một ngày trò chuyện với người khác;

Chú ý đến người khác. Cách giúp bạn đạt được mục tiêu là đưa ra những lời khen và bày tỏ sự tin tưởng với người khác; hãy thực hiện việc này ít nhất một ngày một lần.

3. Làm cách nào để trở thành một người leo núi tài giỏi hơn?

Nhà sử học Hy Lạp cổ đại Herodots nói: "Sai lầm đáng sợ nhất với một người sáng suốt là không có tầm ảnh hưởng." Nếu bạn có mối quan hệ với những người khác mà không có chút ảnh hưởng nào, điều này có nghĩa bạn đang lãng phí tiềm năng của mình. Hãy nâng cao khả năng của bạn để leo lên các bậc thang cao hơn bằng cách thực hiện những việc sau:

Xác định mục đích. Dành nhiều thời gian cho mặt chiến thuật của phương trình lãnh đạo; biết được tại sao bạn đang ở đó và thực hiện mục đích của mình;

Mài sắc mục tiêu. Một vài cá nhân có khuynh hướng không tập trung. Nếu bạn là người như vậy, hãy gỡ bỏ những khoảng thời gian liên tục mà bạn thực hiện công việc không có sự tương tác với người khác;

Tăng tốc độ. Vì việc giao tiếp với mọi người đòi hỏi người lãnh đạo chậm lại, bạn có thể thường làm việc với tốc độ chậm; hãy thúc giục bản thân tăng tốc độ.

LỜI KHUYÊN

Hãy giúp những người bạn đang tư vấn thấy được họ thật sự là ai: người thích leo cao hay người thích giao kết. Hướng họ đến những bài tập áp dụng thuộc kiểu của họ. Quan sát họ giao tiếp với mọi người, và cho họ những lời khuyên cụ thể giúp họ cải thiện lĩnh vực còn yếu kém.

20
Lựa chọn sáng suốt

Đội chúng tôi kết thúc chuyến du lịch dài một tuần, và máy bay chuẩn bị đáp xuống Atlanta. Sau khi tham quan 20 thành phố trong vòng bảy ngày, đã đến lúc trở về nhà!

Khi máy bay tiến tới đường băng, chúng tôi đang uống mừng thành công của tuần du lịch vừa rồi. Và rồi, trong tích tắc, mọi thứ đều thay đổi. Máy bay bị va đập do một cơn gió mạnh và lao thẳng xuống đường bay, bánh trượt khỏi trục. Tất cả mọi việc dừng lại và những cặp mắt mở to khi chúng tôi nhận ra mình đang gặp nguy hiểm. Người phi công, không do dự, tăng tốc độ để bay trở lại không trung. Trong giây lát, chúng tôi phải trải qua quá nhiều lo lắng. Cuối cùng, chúng tôi nhận ra rằng mình có thể trở về nhà! Chúng tôi ngồi im lặng khi máy bay lượn quanh sân bay, và vài phút sau, máy bay hạ cánh an toàn.

"Bạn phải đưa ra lựa chọn trong mỗi việc bạn làm. Vì thế, hãy nhớ rằng, lựa chọn của bạn làm nên con người bạn."

– John Wooden

Tất cả chúng tôi đều vỗ tay và thở phào nhẹ nhõm. Khi ra khỏi máy bay, chúng tôi cùng cảm ơn người phi công. Tôi nói với người phi công: "Đó là một thử thách. Anh phản ứng với rất nhanh. Anh quyết định lái máy bay trở lại không trung khi nào vậy?"

Câu trả lời của anh làm tôi kinh ngạc: "15 năm trước".

Anh tiếp tục giải thích, khi là một phi công trẻ đang được huấn luyện, anh đã quyết định trước những trường hợp cụ thể có thể xảy ra trong không trung: "Lựa chọn được đưa ra rất lâu trước cơn

khủng hoảng".

Trong cuốn sách *Để hôm nay trở thành kiệt tác*, tôi viết: "Những người thành công sớm đưa ra những quyết định đúng đắn và thực hiện nó hàng ngày". Bởi vì người phi công đã đưa ra quyết định sẽ lái máy bay lên không trung trong trường hợp đó từ 15 năm trước, nên hôm đó, anh ấy chỉ đơn giản thực hiện quyết định trước đây. Nhà thần học người Anh H. P. Liddon nghiệm thấy: "Những gì chúng ta làm trong những tình huống quan trọng phụ thuộc vào việc chúng ta là ai; và chúng ta là ai là kết quả của những năm tháng tự rèn luyện trước đó." Tôi biết ơn người phi công vì sự rèn luyện của anh trước đó.

LỰA CHỌN THUỘC VỀ BẠN

Quyền lớn nhất trong cuộc đời chúng ta là quyền được chọn lựa. Rõ ràng, sự lựa chọn là yếu tố quyết định cuộc đời của chúng ta. Huấn luyện viên bóng rổ tài ba John Wooden thường nói: "Bạn phải đưa ra lựa chọn trong mỗi việc bạn làm. Vì thế, hãy nhớ rằng, lựa chọn của bạn làm nên con người bạn." Một số người tự làm cho cuộc sống trở nên rắc rối hơn vì đưa ra những lựa chọn sai lầm. Những người khác lại làm cho cuộc sống trở nên dễ dàng hơn bằng việc đưa ra những lựa chọn đúng đắn. Bất kể bạn chọn con đường nào thì: chúng ta luôn không có được những gì mình mong muốn, nhưng lại luôn làm những gì đã chọn.

Một lần khi nói chuyện với huấn luyện viên Wooden, tôi hỏi về những quyết định và những tiếc nuối của ông. Vị huấn luyện viên huyền thoại 96 tuổi này ngồi lặng im trên chiếc ghế tựa và suy nghĩ. Sau đó, ông ngồi thẳng người lên và nói: "John ạ, khi nhìn lại cuộc đời mình, tôi đã làm những điều rất lạ lùng. Nhưng nếu tôi đưa ra được quyết định khả thi nhất mà buộc phải đưa ra, thì tôi sẽ không hối tiếc về nó." Và sau đó, ông kết luận: "Anh phải luôn thành thật với bản thân".

Ở tuổi 60, tôi nhìn lại những lựa chọn của mình và tin rằng mình đã luôn cố gắng thành thật với bản thân. Là nhà lãnh đạo, tôi đã đưa ra hàng nghìn lựa chọn. Đó là điểm chung của tất cả các nhà lãnh đạo. Và giống như mọi lãnh đạo khác, chắc chắn tôi cũng có những lựa chọn sai lầm. Tôi ước mình có thể quay trở lại và làm lại. Nhưng tôi cũng đã luôn làm hết sức mình trong những thời điểm đó.

Khi bạn nghĩ về những lựa chọn cam go mà bạn đã đưa ra, bạn sẽ

thấy rõ ba điều sau:

1. Những lựa chọn đó cho tôi thấy con người mình

Tiểu thuyết gia J. K. Rowling từng nói: "Chính những lựa chọn của chúng ta mới cho thấy chúng ta thật sự là ai, vượt xa khả năng của chúng ta." Đúng như vậy. Nếu bạn muốn biết con người thật sự của một ai đó, đừng nhìn vào lý lịch của họ. Đừng nghe những gì họ nói. Hãy quan sát những lựa chọn của họ.

> **"Chính những lựa chọn của chúng ta mới cho thấy chúng ta thật sự là ai, vượt xa khả năng của chúng ta."**
>
> – J. K. Rowling

Tôi có thể nói rằng tôi có một vài niềm tin nào đó. Tôi có thể nghĩ mình có một vài giá trị nào đó. Tôi có thể có ý định hành động theo một cách nào đó. Nhưng những lựa chọn cho thấy tôi *thật sự* là ai. Những lựa chọn của bạn cũng sẽ cho thấy bạn *thật sự* là ai.

2. Rất nhiều lựa chọn không hề dễ dàng

Làm lãnh đạo rất phức tạp. Bất cứ khi nào bạn phải đối mặt với việc khai phá vùng đất mới, bạn đang ở một lãnh thổ không có tên trên bản đồ, không có con đường nào để đi tiếp, nghĩa bạn phải liên tục lựa chọn.

Hơn nữa, nếu bạn là nhà lãnh đạo thì sứ mệnh của bạn còn cao cả hơn. Lựa chọn của bạn không chỉ ảnh hưởng tới bản thân và gia đình bạn mà còn ảnh hưởng đến rất nhiều người khác nữa. Tôi thường ước ao những lựa chọn của tôi trên cương vị lãnh đạo giống với sự việc trên máy bay khi cô tiếp viên hỏi tôi có muốn dùng bữa tối không.

"Lựa chọn của tôi là gì?", tôi hỏi.

"Có hoặc không", cô ấy đáp. Nhưng những lựa chọn của người lãnh đạo lại không hề đơn giản như vậy.

3. Những lựa chọn của tôi thay đổi con người tôi

Tôi thích được tự do chọn lựa. Nhưng bất kỳ ai khi đưa ra lựa chọn cần hiểu một vài điều. Khi đã lựa chọn, bạn sẽ trở thành nô lệ của lựa chọn đó. Bạn phải giải quyết mọi hậu quả của nó, tốt hơn hay xấu đi. Và điều đó ảnh hưởng đến bạn.

Nhà văn, Giáo sư C. S. Levis nghiệm thấy: "Mỗi khi bạn đưa ra một lựa chọn, tức là bạn đang thay đổi bản thân thành một cái gì đó khác so với trước đây. Nhìn lại toàn bộ cuộc đời bạn, với vô số lựa chọn, bạn đang dần chuyển hướng hoặc theo hướng tuyệt vời hơn hoặc theo hướng xấu đi." Vì lý do đó, mỗi người trong chúng ta cần sáng suốt khi lựa chọn.

ĐƯA RA LỰA CHỌN CỦA MÌNH

Tôi đã xác định được ba lựa chọn quan trọng chi phối cách tôi quản lý bản thân trong cương vị lãnh đạo. Những lựa chọn này khiến tôi trở thành một người lãnh đạo giỏi, và cũng sẽ giúp bạn trở nên tốt hơn:

Lựa chọn 1: Tiêu chuẩn dành cho bản thân tôi cao hơn những tiêu chuẩn mà người khác lập cho tôi

Ngày nay, có rất nhiều người dường như không duy trì được các tiêu chuẩn cao cho bản thân ở nơi làm việc. Không tìm được một nơi để ăn, hai người bán hàng dừng lại ở một nhà hàng ọp ẹp trên con phố chính ở một thị trấn nhỏ. Người thứ nhất gọi một cốc trà và một suất ăn. Người thứ hai cũng gọi một cốc trà nhưng dặn thêm: "Và phải đảm bảo rằng cốc của tôi thật sạch nhé!"

Vài phút sau, cậu bé phục vụ bàn mang ra hai cốc trà.

"Trà của hai anh đây ạ", cậu ta nói, "Ai lấy cốc sạch ạ?"

Mục tiêu của tôi là đặt ra cho mình những tiêu chuẩn cao hơn người khác đặt cho tôi bởi vì tôi biết chắc chắn thất bại của một người lãnh đạo là chỉ làm những điều vừa đủ mức tối thiểu. Tôi đã quan sát kỹ lưỡng các nhà lãnh đạo hơn 40 năm qua. Nhờ đó, tôi biết được các nhà lãnh đạo vĩ đại không bao giờ bằng lòng với những mức độ hiện tại. Họ không những đòi hỏi nhân viên mà còn không ngừng thúc đẩy bản thân đạt được tiềm năng. Kỳ vọng vào bản thân luôn lớn hơn bất cứ tiêu chuẩn nào mà người khác có thể đặt cho họ.

Học hỏi họ, tôi đã cố gắng đặt ra các tiêu chuẩn như của họ cho mình. Tại sao ư? Nó chắc chắn sẽ giúp tôi làm việc tốt hơn, nhưng đó không phải là lý do chính. Tôi làm như vậy bởi vì cuối cùng, tôi phải đánh giá những nỗ lực của mình và cảm thấy hài lòng với bản thân. Cách duy nhất để đạt được điều đó là phát huy tối đa tiềm năng của mình. Huấn luyện viên NBA Pat Riley quan sát thấy: "Sở trường là kết quả của việc luôn cố gắng thực hiện tốt

hơn." Nếu tôi tập trung vào sở trường và phát huy tối đa khả năng của mình, tôi sẽ tiếp tục tiến bộ. Và khi lòng nhiệt tình giảm đi, tôi lại nhớ đến những lời nói của John Wooden: "Đừng bao giờ cố gắng để hơn người khác, hãy cố gắng hết sức có thể."

Lựa chọn 2: Giúp đỡ mọi người quan trọng hơn làm cho họ vui

Quyết định phấn đấu để đạt được sở trường của mình không khó đối với tôi. Tuy nhiên, lựa chọn giúp mọi người thay vì khiến họ vui vẻ lại khó hơn nhiều. Tôi muốn làm được cả hai, và những năm đầu trong sự nghiệp, tôi thường làm mọi người vui vẻ thông qua việc giúp đỡ họ. Nhưng tôi đã sớm phát hiện ra rằng một số người muốn những gì họ không cần và cần những gì họ không muốn. Phải có một ai đó nói cho họ biết, và nhiệm vụ đó thường đặt lên đôi vai của nhà lãnh đạo.

Gánh nặng của người lãnh đạo rất lớn. Một trong số đó là phải trở nên không bình thường khi cần thiết. George F. W., người phụ trách chuyên mục đoạt giải Pulitzer nói: "Khả năng lãnh đạo là khả năng chịu đựng được nỗi đau và vượt qua nó… nỗi đau ngắn ngủi để thu được lợi ích lâu dài". Bởi vì tôi thật sự quan tâm đến mọi người, mong muốn được giúp đỡ họ cuối cùng lại biến thành khao khát được làm vui lòng họ.

> **"Sở trường là kết quả của việc luôn cố gắng thực hiện tốt hơn."**
>
> – Pat Riley

Và cuối cùng, tôi đưa ra kết luận rằng, giúp đỡ mọi người quan trọng hơn làm vui lòng họ. Tôi đã dành thời gian suy nghĩ về ý nghĩa của điều này với cương vị lãnh đạo của tôi. Sau một hồi suy ngẫm, đây là những gì tôi viết ra:

Một số người sẽ không vui khi tôi…

- Ưu tiên nhiệm vụ của tổ chức hơn mong muốn của mọi người;
- Quan tâm tới một số người hơn những người khác;
- Thăng chức cho một số người nhanh hơn những người khác;
- Cố gắng chuyển họ ra khỏi vùng thoải mái của họ;

- Yêu cầu họ hy sinh cho nhóm;

- Giao cho họ những nhiệm vụ vượt quá khả năng;

- Đưa ra những quyết định không phù hợp với quan điểm của họ.

Là nhà lãnh đạo, hằng ngày tôi sẽ làm một ai đó vui vẻ. Hy vọng nỗi buồn của họ không phải là kết quả của những sai lầm của tôi mà là kết quả của việc làm tròn trách nhiệm lãnh đạo của tôi. Thái độ của tôi với những người không ủng hộ phải luôn đúng đắn. Họ có thể nghi ngờ khả năng của tôi nhưng không thể nghi ngờ thái độ của tôi. Cuối mỗi ngày tôi muốn biết nỗ lực hết mình của tôi đã có tác động đến mọi người.

Tôi quyết định lãnh đạo với một sự hiểu biết sâu sắc về nhiệm vụ của mình. Những người lãnh đạo giỏi thường bị chỉ trích. Họ có thể bị hiểu nhầm. Nhưng đó vẫn sẽ là lựa chọn của tôi.

Lựa chọn 3: Trọng tâm của tôi là hiện tại

Gần đây một người bạn nói với tôi: "John ạ, anh không có những hình ảnh thực trong cuộc đời. Anh sống ở hiện tại." Ai đó có thể coi đó là lời chỉ trích nhưng tôi coi nó như một lời khen ngợi. Tôi đã nỗ lực hết mình để tập trung vào những gì hiện hữu trước mắt. Tôi đã dán một khẩu hiệu tại văn phòng của mình trong nhiều năm: "Mọi việc của ngày hôm qua đã kết thúc từ hôm qua." Nó giúp tôi tiếp tục tập trung vào hiện tại.

"Khả năng lãnh đạo là khả năng chịu đựng được nỗi đau và vượt qua nó... nỗi đau ngắn ngủi đã thu được lợi ích lâu dài".

– George F. W

Nhiều người đã để tuột khỏi tay những cơ hội mà họ có. Họ dành quá nhiều thời gian vào sửa chữa lỗi lầm trước đây của mình. Họ tập trung khoảng thời gian tốt nhất của cuộc đời vào việc tiếc nuối quá khứ. Họ nghĩ rằng nếu được làm lại thì họ có thể thay đổi được kết quả. Đó là một sự lãng phí thời gian!

Điều duy nhất chúng ta có thể kiểm soát được là những việc ở hiện tại. Càng làm lại những việc trong quá khứ nhiều lần thì bạn càng rời xa những cơ hội hiện tại. Và bạn càng rời xa những cơ hội, thì con đường quay về sẽ càng khó khăn hơn. Cơ hội không bao

giờ trở lại, và cũng không chờ đời ai cả. Chúng ta phải luôn chú ý để phát hiện ra chúng. Và chúng ta phải tập trung vào hiện tại, chứ không phải những điều nuối tiếc trong quá khứ. Cơ hội đến với chúng ta ở nhiều hình thức khác nhau và xuất hiện từ mọi hướng, nhưng một điều chắc chắn là: chúng ta chỉ có thể thấy và nắm bắt được chúng ở hiện tại.

Chúng ta sống ở hiện tại, thời điểm có những điểm mạnh của chúng ta. Bất cứ điều gì đã xảy ra trong cuộc đời bạn thì cũng đã xảy ra rồi. Bạn không thể thay đổi hay xóa quá khứ dù bạn có cố gắng bao nhiêu chăng nữa nên hãy tiếp tục đón nhận những gì đang tới. Và hãy ghi nhớ câu châm ngôn: "Những khởi đầu mới chỉ có thể xuất phát từ những kết thúc trước đây."

Những lựa chọn chúng ta đưa ra thật sự tạo nên chúng ta. Với mỗi lựa chọn, chúng ta thay đổi – trở nên tốt hơn hay xấu đi. Tôi đã đọc những lời sáng suốt nhất về những lựa chọn trong một bài thơ có nhan đề "Tự truyện trong năm chương ngắn" của Portia Nelson:

- Chương 1: Tản bộ trên phố. Có một hố sâu bên đường. Tôi ngã vào. Tôi bị bỏ rơi – tôi cần được giúp đỡ. Đó không phải là lỗi của tôi. Không bao giờ tìm được đường ra;

- Chương 2: Tôi vẫn tản bộ trên con phố ấy. Có một hố sâu bên đường. Tôi lờ đi không nhìn. Tôi lại ngã vào nó. Tôi không thể tin được mình ở vẫn ngã vào hố ấy, nhưng lỗi không phải ở tôi. Tôi vẫn mất một lúc lâu mới thoát khỏi cái hố;

- Chương 3: Tôi vẫn tản bộ trên con phố ấy. Có một hố sâu bên đường. Tôi vẫn thấy nó. Tôi vẫn ngã vào đó… nó là một thói quen. Mắt tôi mở to. Tôi biết mình đang ở đâu. Đó là lỗi của tôi. Tôi vùng dậy ngay lập tức;

- Chương 4: Tôi vẫn tản bộ trên con phố ấy. Có một hố sâu bên đường. Tôi đi quanh nó;

- Chương 5: Tôi tản bộ trên con phố khác.

Để trở thành nhà lãnh đạo thành công, bạn cần biết nhiệm vụ của mình là gì và bạn sẽ phải đương đầu với điều gì. Những lựa chọn quan trọng của bạn có liên quan đến cách thức bạn kiểm soát bản thân và việc lãnh đạo người khác quyết định kiểu lãnh đạo của bạn. Hãy lựa chọn sáng suốt.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Những lựa chọn quan trọng nào đã làm thay đổi cuộc đời bạn?

Mỗi người đều có những lựa chọn làm thay đổi hướng đi cuộc đời và thay đổi bản thân. Dành thời gian suy ngẫm và viết ra các lựa chọn quan trọng của bạn trước đây. Với mỗi một lựa chọn, liệt kê những thay đổi hoàn cảnh và con người bạn. Nếu trong danh sách có cả những lựa chọn tiêu cực hay những cơ hội bị bỏ lỡ, bạn cần phải vượt qua những cảm xúc tiếc nuối và sau đó tiếp tục tiến lên.

2. Những lựa chọn quan trọng nào sẽ định hướng cho sự nghiệp lãnh đạo của bạn?

Trong chương này, tôi đã nói đến ba lựa chọn quan trọng, liên quan đến sự nghiệp lãnh đạo của tôi:

Lựa chọn 1: Tôi tự đặt ra cho bản thân những tiêu chuẩn cao hơn những tiêu chuẩn mà người khác đặt ra cho tôi;

Lựa chọn 2: Giúp đỡ mọi người quan trọng hơn là làm họ vui; Lựa chọn 3: Trọng tâm của tôi là hiện tại.

3. Bạn đã sẵn sàng đưa ra những quyết định quan trọng chưa?

Điều gì giúp các nhà lãnh đạo đưa ra những lựa chọn đúng đắn? Và họ quyết định như thế nào? Tôi tin rằng cách tốt nhất để họ luôn sẵn sàng là nghiên cứu chúng kỹ lưỡng trước. Nhìn lại những lựa chọn quan trọng bạn đã viết ra ở bài tập 2. Với mỗi lựa chọn, hãy viết ra những hàm ý của bạn về kết quả của những lựa chọn quan trọng này (như tôi đã làm). Sẵn sàng là một nửa của chiến thắng.

LỜI KHUYÊN

Khi phải đối mặt với các lựa chọn, bạn có thể giúp những người bạn đang tư vấn theo hai cách. Cách thứ nhất, ước định quyền sở hữu của họ với những quyết định mà họ đưa ra. Nếu ai đó có khuynh hướng đổ lỗi cho những người khác hay có suy nghĩ như một nạn nhân, bạn cần phải chỉ ra điều đó. Mọi người không thể khai thác tiềm năng của mình trên cương vị lãnh đạo nếu không có trách nhiệm tuyệt đối với bản thân và

với hành động của mình. Cách thứ hai, hãy giúp họ xử lý thông tin để đưa ra những lựa chọn đúng đắn. Đừng khuyên họ chọn cái gì, thay vào đó, hãy giúp họ suy nghĩ chín chắn về điều đó, và vì vậy, họ có thể khám phá những lựa chọn đúng đắn và sở hữu chúng.

21

Tạo dựng ảnh hưởng

Nhiều người cho rằng tôi có đủ khả năng làm nên điều ghê gớm trong sự nghiệp lãnh đạo. Khi tôi nói: "Lãnh đạo có thể khiến mọi thứ đi lên, nhưng cũng có thể làm cho mọi thứ tụt lùi hơn trước," thì ngay lập tức họ tìm kiếm những trường hợp ngoại lệ. Tôi thậm chí còn chưa tìm ra nổi, dù chỉ một thứ trên đời. Và tôi tin câu tục ngữ này đúng "Khi người tài giỏi đảm đương mọi thứ, ai cũng vui mừng. Còn khi kẻ thống trị tồi tệ, họ bắt đầu chê bai."

Hơn 30 năm qua, tôi hướng dẫn nhiều người phương pháp trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả. Điều đó có nghĩa là giúp đỡ họ tạo ra tầm ảnh hưởng lớn hơn. Chung quy lại, năng lực lãnh đạo chính là ảnh hưởng, không hơn, không kém. Cách đây vài năm, Jim Dornan (bạn tôi) và tôi cùng viết một cuốn sách có tên là *Becoming a Person of Influence* (tạm dịch: Trở thành người có tầm ảnh hưởng) với mục đích giúp mọi người nâng cao năng lực ảnh hưởng. Và nhiều năm qua tôi cũng thường xuyên thuyết trình bài giảng "Năm cấp bậc lãnh đạo". Tôi giảng bài đó hàng trăm lần. Vì sao vậy? Vì nó giúp mọi người hiểu được tầm ảnh hưởng có tác dụng như thế nào và chỉ cho họ thấy cách mở rộng tầm ảnh hưởng đối với người khác.

"Tôi sợ con sư tử dẫn một đội 100 con cừu hơn là sợ con cừu dẫn một đội 100 con sư tử."

– Count Talleyrand

Năng lực lãnh đạo thật sự tạo nên sự khác biệt. Khi một người có ảnh hưởng lớn, họ có thể tạo ra ảnh hưởng tích cực lớn đến toàn xã hội. Đó là lý do Charles, Bá tước vùng Talleyrand nhận xét: "Tôi

sợ con sư tử dẫn một đội 100 con cừu hơn là sợ con cừu dẫn một đội 100 con sư tử." Nếu bạn muốn tạo ra tầm ảnh hưởng, bạn phải làm việc để đạt được điều đó. Nếu bạn muốn làm tăng giá trị cho người khác, bạn phải giúp họ tiếp tục tương tác chính họ. Đó là lý do tôi xác định mục đích cuộc đời tôi là phải giúp các nhà lãnh đạo phát huy khả năng. Và đó cũng là những người có tầm ảnh hưởng, đóng vai trò nhân bội lần giá trị cho người khác.

GIÁ TRỊ CỦA DANH THẾ

Mưu cầu danh thế không có nghĩa là ích kỷ hay tiêu cực. Mục đích của nó không chỉ làm cho cuộc sống của những người có danh thế tốt đẹp hơn. Tóm lại, danh thế có giá trị vì ba mục đích sau:

1. Danh thế tồn tại để bảo vệ những người không có danh thế

Trách nhiệm lớn nhất của người lãnh đạo là lên tiếng bảo vệ những người không có danh thế. Nhiều thế hệ ở Mỹ, những người có nguồn gốc châu Phi cần mọi người lắng nghe tiếng nói của người đại diện. Trong thế kỷ XX, Martin Luther King Jr. chính là người có tiếng nói danh dự đó. Ông là một người giàu lòng trắc ẩn và thích hành động, là một người dám lên tiếng vì người nghèo và dám nói về nỗi thống khổ. Đồng thời, ông cũng chỉ cho mọi người biết cách thay đổi và chữa lành vết thương. Những nhà lãnh đạo không thể cải thiện cuộc sống của người khác không thể được gọi là nhà lãnh đạo tài ba.

2. Danh thế tồn tại để nói với những người có danh thế

Một giá trị nữa của năng lực sáng tạo là khả năng tác động vào những người có thế lực. Người bình thường sẽ thấy thật khó để nhà lãnh đạo lắng nghe họ nói nhưng người lãnh đạo có thể làm được điều đó. Thường thì tôi hay ngồi đàm luận cùng các nhà lãnh đạo trong một tổ chức giáo dục, tổ chức tôn giáo, tổ chức chính phủ hay một công ty đối tác. Vậy sao tôi có thể làm được điều đó? Vì tôi đã làm việc chăm chỉ để giúp đỡ mọi người suốt 40 năm qua và người ta thừa nhận tôi là một nhà lãnh đạo. Điều đó không phải ngẫu nhiên, nên tôi luôn phấn đấu để tạo ra sự khác biệt.

3. Danh thế tồn tại là để giúp người khác tiến bộ hơn

Có những thứ nhất định chỉ nhà lãnh đạo mới có khả năng làm được. Họ đang phát triển những nhà lãnh đạo khác. Họ phải đảm nhiệm giúp nhà lãnh đạo khác cùng tiến bộ. Những người có uy thế thường có cơ hội trở thành những nhà lãnh đạo tiềm năng và

giúp họ xây dựng nền tản vững chắc để phát triển năng lực lãnh đạo. Đó cũng là nội dung chính của chương này.

HỖ TRỢ SUỐT CUỘC HÀNH TRÌNH

Phần đầu cuộc hành trình của nhà lãnh đạo họ vẫn chưa có danh thế. Tôi nghĩ việc nhà lãnh đạo trẻ tuổi tài ba hăng hái làm việc nhưng lại có uy tín hay sự công nhận ít hơn những gì họ đáng hưởng cũng là điều hiển nhiên. Và những nhà lãnh đạo lão làng thành đạt lại nhận được nhiều tiếng tăm hơn những gì họ đã làm thì cũng là điều bình thường. Không phải "khôn đâu tới trẻ, khỏe đâu tới già".

Tôi thật may mắn vì những nhà lãnh đạo thành công đã giúp tôi trên suốt chặng đường bằng cách sử dụng danh thế của họ hỗ trợ tôi phát triển. Parrott, một tác gia thành công đã mở cửa cho tôi có cơ hội xuất bản cuốn sách đầu tay. Hay Carl George và Charles Fuller Insti- tute đã mang đến cho tôi cơ hội diễn thuyết có tầm cỡ quốc gia, và điều đó giúp tôi nhân rộng thanh thế của mình. Ron Land, nguyên Giám đốc Điều hành của Thomas Nelson đã giới thiệu tôi các điểm phân phối bán sách quan trọng. Và Bill Bright, người sáng lập ra Campus Crusade, đã che chở tôi và nói với mọi người: "John là nhà lãnh đạo mà bạn có thể tin tưởng." Ông ấy cho tôi uy tín đáng lẽ ra tôi phải mất 10 năm mới làm được.

TẠO ẢNH HƯỞNG

Tôi nhớ thời điểm mà tôi bắt đầu tạo được uy thế với tư cách nhà lãnh đạo: Tôi thấy không nhất thiết phải dựa vào danh thế người khác và cũng không cần họ ban tặng uy thế. Tự tôi đang phát triển danh thế cho chính mình. Tôi đủ bản lĩnh đứng trên đôi chân của mình và có khả năng tăng giá trị cho những người khác.

Thêm vào đó có một vấn đề mà tôi không hề mong đợi đã xảy ra. Mọi người bắt đầu nhờ tôi tạo danh thế cho họ. Vì nhiệm vụ của cá nhân tôi với cương vị nhà lãnh đạo là phải giúp đỡ người khác. Tôi sớm nhận ra rằng họ đang lợi dụng tôi vì ba lý do sau:

Họ thất bại trong việc tạo dựng danh thế của mình khi sử dụng danh thế của tôi

Khi là một lãnh đạo trẻ, bất cứ lúc nào một nhà lãnh đạo dày dặn kinh nghiệm lấy danh thế giúp đỡ tôi, tôi đều coi đó là một cơ hội cho mình. Họ có nhiệm vụ mở cửa, còn tôi phải tự làm tất cả. Tôi

gắng làm việc chăm chỉ để phát triển danh thế của mình.

Nhưng những người tôi giúp đỡ lại không giống tôi. Nhiều người háo hức nhận cơ hội khi tôi lấy danh thế của mình giúp đỡ nhưng họ lại chẳng làm gì. Họ không tự vận động mà thay vào đó nghĩ tôi luôn đứng bên họ, lấy danh thế của tôi tạo sự nghiệp cho họ. Thế thì khi danh thế tôi lụi đi, họ cũng "xuống cấp" sao? Họ lại bắt đầu quay lại và khẩn cầu điều đó. Họ sẽ xin sự hỗ trợ của tôi thêm một lần nữa. Họ muốn tôi lại mở cửa cho họ, rồi họ có thể sẽ đề nghị tôi cho họ một danh sách những người sẵn sàng giúp đỡ họ.

Họ nhận danh thế của tôi như một điều ban tặng

Khi ai đó hy vọng bạn liên tiếp che chở và sử dụng danh thế của bạn để thiết lập vị trí lãnh đạo của họ, thì họ sẽ ngày càng phụ thuộc vào bạn. Đó cũng là điều hay xảy đến với tôi. Thiếu nỗ lực và thiếu kinh nghiệm yếu kém thường liên quan đến vấn đề thái độ. Họ quen với sự can thiệp khi gặp khó khăn và luôn hy vọng điều đó. Trong khi tôi đang trông chờ họ tiến bộ, họ lại trông đợi tôi giúp đỡ. Họ hy vọng tôi sẽ giúp họ nhiều hơn. Thật dễ dàng để tỏa sáng khi ai đó mang giúp gánh nặng cho bạn. Một vài người thậm chí bắt đầu hỏi lý do tôi không giúp họ nhanh hơn khi họ thật sự cần.

Họ không thể xây dựng tổ chức bằng danh thế của người khác

Một trong những nguyên nhân thuyết phục nhất để phát triển danh thế là để bạn tác động vào người khác. Người không có danh thế không thể ảnh hưởng lên người khác. Bạn không thể đưa cho họ những gì bạn không có. Vì sao điều này lại quan trọng? Cách phát triển một tổ chức là phải phát triển nhà lãnh đạo. Nếu những người bạn lãnh đạo không thể làm được điều này, bạn rất dễ bị mất bình tĩnh hay tức giận, điều đó không tốt cho tổ chức. Còn những người tiếp tục dựa dẫm vào uy thế của tôi cũng không thể cho người khác vay mượn điều đó. Do đó, họ không bao giờ phát triển hay tăng năng lực lãnh đạo lên tầm cao hơn.

CÓ THỂ GỌI ĐIỀU ĐÓ LÀ VAY MƯỢN

Dùng danh thế để giúp người khác vô điều kiện sẽ rất tốt nếu động cơ của tôi hoàn toàn đúng. Nhưng nó cũng có thể là một điều đáng buồn nếu tôi không sáng suốt với cương vị lãnh đạo. Dùng danh thế giúp đỡ những người không muốn hay không thể sử dụng nó hợp lý sẽ gây lãng phí thời gian, nỗ lực và tiền của. Nó không khác gì chuyện đưa vàng cho kẻ khác chôn ở sân sau nhà và

giả vờ lãng quên.

Cuối cùng, tôi kết luận rằng không nên đưa danh thế của mình cho những người khác vô điều kiện, mà chỉ nên cho họ vay mượn. Nó giống như một vụ đầu tư và bạn phải hy vọng có lãi. Do đó, nếu lãi không cao, bạn phải đầu tư vào chỗ khác. Chỉ những kẻ ngốc nghếch mới đầu tư vào những nơi thua lỗ.

Giờ thì tôi thấy mọi thứ đều thay đổi. Và tôi đưa ra một số tiêu chuẩn khi cho vay danh thế:

Không phải ai tôi cũng cho mượn danh thế

Một ngân hàng sẽ phải tuyên bố rõ yêu cầu của khoản vay trước khi cho vay và tôi cũng vậy, tôi cũng nói rõ quan điểm khi cho ai đó mượn danh thế. Trước khi tôi giúp đỡ ai đó và mở cửa cho họ, tôi muốn biết họ là ai. Tôi muốn hiểu tính cách của họ. Tôi muốn biết lý do họ muốn mượn danh thế của tôi. Tôi muốn tìm hiểu kế hoạch sử dụng "vốn đầu tư" của họ. Và cuối cùng, tôi muốn biết họ sẽ trả tôi "tiền lãi" như thế nào?

Người mượn danh thế của tôi sẽ phải tự chịu trách nhiệm

Trước khi cho người khác mượn danh thế, tôi phải tìm hiểu xem họ có sử dụng nó hay không, khi đã có danh thế thì việc chính của tôi là phải nắm bắt được công việc của họ và kiểm nghiệm xem đầu tư vào họ có thật sự khôn ngoan hay không. Để làm điều đó, tôi phải thường xuyên kiểm tra và để mắt đến họ, đảm bảo rằng "giao dịch đó" là thông minh và có hiệu quả.

Tôi hy vọng "một khoản lãi suất" cao.

Khi tôi đầu tư danh thế vào người khác, tôi luôn hy vọng họ trở thành nhà lãnh đạo giỏi. Tôi muốn quan sát sự phát triển đó. Tôi muốn biết danh thế của họ đã tăng lên chưa. Thời gian và "tiền bạc" của tôi có giới hạn. Tôi mong muốn mỗi vụ đầu tư đều phải "có lợi". Nếu họ vẫn chưa nâng cao được năng lực lãnh đạo và chưa sử dụng danh thế đó để phát triển, tôi sẽ ngừng đầu tư và chuyển sang giúp người khác.

Ngày nay, khi đầu tư danh thế vào một nhà lãnh đạo tiềm năng, tôi phải hết sức thận trọng. Tôi sẽ dõi mắt quan sát họ thật lâu và đặt ra thật nhiều câu hỏi. Và tôi phải cho họ thấy các điều kiện ở đây là rõ ràng – đó là một khoản vay, chứ không phải một món quà. Nếu mọi thứ đều đi theo chiều hướng tốt, tôi sẽ sẵn lòng cho mượn, cho vay một cách vui vẻ, nhiệt tình. Tại sao thế? Vì tôi rất

muốn đầu tư vào họ. Những nhà lãnh đạo có tiềm năng cũng sẽ có khả năng tạo ra tầm ảnh hưởng trong tương lai khi họ có danh thế.

Chris Hodges là một trong những người mà tôi đầu tư và cho mượn danh thế của mình. Chris lãnh đạo mọi người với quyền lực bình thường và khiêm tốn. Gần đây, tôi nhận được tấm thiệp của anh:

> "John thân mến, anh đã cộng thêm giá trị cho tôi vì bản thân anh rất có giá trị. Anh sẽ không thể làm điều đó nếu anh chẳng có giá trị gì. Anh đã cho tôi mượn danh tiếng, mối quan hệ và sự thông thái của anh. Tôi đã gặp gỡ nhiều người mà trước đây tôi chưa bao giờ gặp, tôi cũng đào tạo nhiều người mà trước đây tôi không nghĩ là có cơ hội đào tạo họ. Tôi đã đạt đến một tầm cao mới trong sự nghiệp lãnh đạo mà nói thật với anh là nếu không có danh tiếng của anh chắc tôi sẽ chẳng bao giờ làm được. Cảm ơn anh nhiều nhé, John!"

Những điều tôi giúp đỡ Chris không phải là ngẫu nhiên. Tôi đã có chủ ý từ trước bởi tôi mong muốn giúp Chris có cơ hội tiếp cận những nguồn lực quý giá mà nếu chỉ dựa vào danh tiếng của mình, anh sẽ rất khó làm được.

Tôi rất vui khi giúp đỡ Chris. Tôi nhìn thấy rõ tầm ảnh hưởng của anh tăng lên nhanh chóng trong những năm gần đây. Và anh đang nhân bội danh thế đó khi đào tạo, phát triển những nhà lãnh đạo khác. Chris cố gắng tận dụng tối đa cơ hội và không cần quay lại nhờ tôi giúp thêm lần nào. Khi anh quay lại, thì cũng chỉ là để trả lại cho tôi những gì đã vay. Rõ ràng, Chris đang có một tương lai rạng ngời phía trước.

Tôi không biết trong mối quan hệ của bạn, hiện thời bạn đang đứng ở vị trí. Nếu bạn có danh thế và đang giúp đỡ người khác một cách có chọn lọc, tôi khuyến khích bạn nên cho mượn danh tiếng đó.

Còn nếu bạn chưa có nhiều danh tiếng? Nếu đúng như vậy, vấn đề của bạn lại khác. Bạn cần tạo ra một tầm ảnh hưởng đủ lớn cho mình – có thể tự tạo hoặc vay mượn từ một nhà lãnh đạo dày dặn kinh nghiệm. Nhưng dù bằng cách nào, bạn đều có thể đạt kết quả tốt hơn khi khai thác những phẩm chất sau:

- Chiều sâu: Những gì bạn biết;
- Khả năng: Những gì bạn làm;
- Tính cách: Bạn là ai?

• Đam mê: Bạn cảm thấy thế nào?

• Thành công: Bạn gặt hái được điều gì?

• Trực giác: Bạn có cảm giác gì?

• Tin cậy: Bạn khiến người ta an tâm không?

• Sức hút: Bạn kết nối với mọi người như thế nào?

Nếu bạn có đầy đủ những phẩm chất trên, danh tiếng của bạn sẽ tăng rất nhanh. Mọi người sẽ khâm phục bạn, quan tâm đến bạn và tự nhiên làm theo bạn. Và khi đó, bạn có thể bắt đầu giúp đỡ người khác. Và khi bạn làm điều đó, hãy nhớ rằng, chỉ nên cho mượn danh tiếng, chứ đừng cho không.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn có lên tiếng nói giúp người nào hay không?

Bộ phim Amazing Grace (Vẻ duyên dáng đáng ngạc nhiên) là câu chuyện kể về William Wilberforce, một Nghị sĩ Anh ở thế kỷ XIX, đã dành cả cuộc đời để đưa nước Anh thoát khỏi thời kỳ nô lệ. Vậy có người nào cần bạn lên tiếng bênh vực họ không? Và bạn sẽ sử dụng danh thế để giúp họ như thế nào?

2. Bạn hy vọng điều gì khi "đầu tư" danh thế?

Nếu là người có danh thế, bạn có thể sử dụng nó để giúp người khác, đặc biệt là khi họ chưa có danh thế gì. Hãy cho người khác mượn danh thế của bạn để họ có cơ hội phát triển với yêu cầu, họ phải sử dụng nó thật tốt.

3. Bạn có cần nâng cao danh thế không?

Nếu bạn chưa có danh thế như mong muốn, hãy hoàn thiện tám phẩm chất sau:

Chiều sâu: Xem xét các sự việc hằng ngày để tích lũy những kinh nghiệm có giá trị, giúp bạn trở nên thông thái hơn;

Khả năng: Học hỏi kỹ năng và thực hiện thành thạo;

Tính cách: Luôn liêm chính;

Đam mê: Vạch ra những mục đích chính;

Thành công: Tận dụng tối đa thời gian để đạt được thành công;

Trực giác: Luôn chú ý đến những yếu tố vô hình trong nghệ thuật lãnh đạo;

Tin cậy: Phải biết mình đang làm gì và giúp người khác tin tưởng hơn;

Sức hút: Hướng sự chú ý đến những người khác và thể hiện rằng bạn quan tâm đến họ.

Nếu làm theo những lời khuyên trên, bạn sẽ nâng cao danh thế của mình và bạn cũng tự tạo cho mình cơ hội có thể vay hay mượn danh thế của người khác dễ dàng hơn.

LỜI KHUYÊN

Khi bạn quyết định cố vấn cho mọi người, bạn thường hy vọng thu được kết quả tốt đẹp từ khoản đầu tư của mình. Bạn hãy giải thích rõ những kỳ vọng của bạn cho đối tượng đi vay. Cho họ biết bạn kỳ vọng như thế nào và tại sao bạn kỳ vọng họ phát triển. Hãy vạch ra tầm ảnh hưởng tới họ mà bạn hy vọng họ sẽ đạt được. Cuối cùng, hãy yêu cầu họ tiến hành công việc ngay lập tức.

22
Chấp nhận từ bỏ

Đâu là chìa khóa giúp nhà lãnh đạo tới được cửa tiếp theo. Nói cách khác, khi bạn đạt được mục đích hay vui vẻ hưởng thành công, trở ngại lớn nhất sẽ là gì? Tôi tin rằng đó chính là khả năng tìm kiếm cái mới. Trở ngại lớn nhất mà nhà lãnh đạo gặp phải chính là thành công của họ. Đúng như Rick Warren đã nói: "Trở ngại lớn nhất đối với thành công của ngày mai là thành công của ngày hôm nay".

Năm 1995, tôi phải đối mặt với một quyết định rất quan trọng. Tôi đã có 26 năm làm mục sư thành công. Ở tuổi 48, tôi đã đạt đến đỉnh cao danh vọng trong sự nghiệp. Nhà thờ Skyline Wesleyan mà tôi quản lý lúc đó nổi tiếng khắp cả nước và có thanh thế rất lớn. Cả nhà thờ và tôi đều rất được kính trọng. Tôi dành hơn 10 năm để đào tạo và phát triển các nhà lãnh đạo khác và củng cố giáo đoàn vững mạnh. Nhà thờ của chúng tôi nằm trong thành phố San Diego, bang California, một trong những thành phố đẹp nhất đất nước. Đây là một thành phố lý tưởng cả về mặt tài chính cũng như cơ hội phát triển nghề nghiệp. Có lẽ, tôi sẽ định cư ở đây cho đến khi về hưu hẳn. Khó khăn lớn nhất tôi gặp phải là việc xây lại nhà thờ này nhưng tôi luôn tin chúng tôi sẽ làm được.

Trở ngại lớn nhất đối với thành công của ngày mai là thành công của ngày hôm nay.

– Rick Warren

Nhưng vấn đề là tôi luôn khao khát tiến lên vị trí lãnh đạo cao hơn. Tôi muốn nâng tầm ảnh hưởng của mình ở cả trong và ngoài nước. Nếu cứ ở San Diego, tôi sẽ không có cơ hội thực hiện mơ ước

đó. Để mơ ước của mình trở thành sự thật, tôi phải thay đổi và đầu tư nhiều thời gian hơn. Tôi phải tự mình trả lời câu hỏi quan trọng: Mình đã sẵn sàng từ bỏ tất cả để vươn tới nấc phát triển cao hơn chưa?

CẤP PHÁT TRIỂN TIẾP THEO CÓ GIÁ TRỊ NHƯ THẾ NÀO?

Nhà lãnh đạo nào cũng phải tự đặt ra câu hỏi đó. Trong cuốn *Leading without power*, Max Depree đã viết: "Né tránh rủi ro tức là chúng ta đang gây nguy hiểm cho những điều quan trọng nhất trong đời – phát triển, đạt tới năng lực tiềm tàng và đóng góp đúng đắn để đạt mục tiêu chung."

Khi còn nhỏ, tôi đã hiểu thế nào là đánh đổi. Cha tôi thường nhắc nhở tôi: "Trả hôm nay, thảnh thơi sau này." Cha tôi hay nói điều đó vì tôi rất ham chơi và chẳng khi nào muốn trả. Điều cha muốn dạy tôi là hãy làm những việc khó khăn ngay từ lúc đầu thì sau này mới có thể vui thú. Từ cha, tôi học được rằng, chúng ta phải trả cho mọi thứ trong cuộc sống. Bất kỳ điều gì chúng ta làm đều có mức giá nào đó. Câu hỏi đặt ra là "Khi nào chúng ta sẽ phải trả giá?" Thời gian càng lâu, giá cả sẽ càng leo cao. Nó giống như tiền lãi được nhân lên theo thời gian. Cuộc sống thành công là một chuỗi những đánh đổi. Trong sự nghiệp, đã rất nhiều lần tôi phải đánh đổi sự an toàn để có được cơ hội. Tôi đã từ bỏ nhiều thứ mà mọi người cho là lý tưởng để trở thành một nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng lớn.

> **"Né tránh rủi ro tức là chúng ta đang gây nguy hiểm cho những điều quan trọng nhất trong đời – phát triển, đạt tới năng lực tiềm tàng và đóng góp đúng đắn để đạt mục tiêu chung."**
>
> – Mark Depree

Tôi thấy rõ, khi chúng ta càng tiến cao hơn, những quyết định đánh đổi càng trở nên khó khăn hơn. Tại sao vậy? Có rất nhiều thứ chúng ta buộc phải từ bỏ. Mọi người thường nói về sự hy sinh trong giai đoạn khởi nghiệp. Nhưng thực tế, hầu hết họ đều có rất ít thứ phải từ bỏ trong giai đoạn này. Thứ duy nhất có giá trị mà họ có là thời gian. Nhưng càng lên cao hơn, chúng ta sẽ càng có nhiều thứ cần phải vứt bỏ hơn và điều này khiến chúng ta khó đưa ra quyết định hơn. Đây là lý do có rất nhiều người khi đạt đến

đỉnh cao danh vọng lại bắt đầu chững lại. Họ không muốn vứt bỏ thứ gì và kết quả là họ đứng im và giậm chân tại chỗ.

Khi tôi phải lựa chọn có nên từ bỏ nhà thờ để trở thành một nhà văn, nhà diễn thuyết hay một nhà giáo dục, tôi nhận được lời khuyên của một số người giàu kinh nghiệm và đáng tin cậy, trong đó có chuyên gia tư vấn Fred Smith. Smith nói với tôi:

> Con người muốn ở nơi nào họ thấy thoải mái. Do đó, chúng ta cứ cố tìm một nơi rộng mát, yên ắng, thoải mái và chỉ cần có đủ tiền. Tất nhiên, ai cũng phải nghỉ ngơi trong một khoảng thời gian nào đó. Chúng ta trèo lên cao và rồi chìm vào giai đoạn bình ổn. Tuy nhiên, sau đó, chúng ta lại tiếp tục trèo. Sẽ thật đáng tiếc nếu đây là lần cuối cùng chúng ta trèo lên. Nó chứng tỏ chúng ta đã già, dù lúc đó chúng ta mới 40 hay đã 80 tuổi.

Lời khuyên của Smith giúp tôi vượt qua khó khăn. Tôi quyết định từ chức. Tôi sẽ phấn đấu vươn lên một tầm cao mới, nếu thất bại, tôi sẽ cố gắng làm lại, cho đến lúc thành công.

BẠN SẼ ĐÁNH ĐỔI NHỮNG GÌ?

Ngay sau khi từ chức, tôi suy nghĩ rất nhiều về cái giá của sự thăng tiến. Tôi hy vọng "Mười điều xứng đáng đánh đổi" được liệt kê dưới đây không chỉ có ích với riêng tôi:

1. Đổi sự quả quyết để lấy sự hoàn thiện

Khi mới bắt đầu sự nghiệp, tôi luôn cố gắng làm hài lòng những người quanh tôi. Tôi muốn cấp dưới ủng hộ, cấp trên khen thưởng và bạn bè khâm phục. Nhưng đó chỉ là thứ hão huyền. Bởi lời khen tặng cũng giống như làn khói sẽ tan nhanh trong gió. Giải thưởng rồi cũng mau hoen rỉ. Tiền thưởng rồi cũng phải tiêu hết. Nên tôi quyết định làm một điều gì đó khác, chứ không phải là đánh bóng bản thân. Quyết định này là cơ sở mở đường cho những đánh đổi trong cuộc đời tôi.

2. Đánh đổi sự an toàn để lấy những thứ quan trọng

Thành công không đơn giản là bận rộn. Những thứ bạn cống hiến cho cuộc đời đôi khi lại quan trọng hơn. Những nhà lãnh đạo kiệt xuất trong lịch sử không phải vì những gì họ đạt được hay kiếm được, mà là vì những gì họ sẵn sàng cống hiến cho sự nghiệp. Đó mới là điều tạo nên sự khác biệt!

Tôi lựa chọn công việc, mà theo tôi, có thể tạo ra sự khác biệt.

Nhưng điều đó chưa đủ để giúp tôi không phải đối mặt với nguy hiểm khi làm những việc quan trọng hơn. Điều đó có thể cũng đúng với bạn, với nghề nghiệp mà bạn chọn lựa.

3. Đánh đổi tài chính để lấy tiềm năng cho tương lai

Một trong những điều tôi rất hãnh diện là tiền chưa bao giờ là động cơ hành động của tôi, nhưng Margaret và tôi cuối cùng lại kiếm được rất nhiều tiền. Tại sao vậy? Vì tôi luôn sẵn sàng đặt tương lai, sự nghiệp lên trước vấn đề tài chính.

Tiền luôn có sức cám dỗ. Tuy nhiên, điều này liên quan đến vấn đề trả lúc này, vui thú về sau. Nếu bạn chấp nhận hy sinh tài chính trước mắt cho tiềm năng lớn hơn, bạn sẽ có nhiều cơ hội để nhận những phần thưởng có giá trị cao hơn – trong đó có cả tài chính.

4. Hãy đánh đổi những thú vui trước mắt cho sự phát triển cá nhân

Khi quá trình trau dồi kiến thức còn khó khăn, bạn đừng vội hài lòng. Nếu nhìn vào con số thống kê số người đang phải sống trong cảnh nợ nần và họ phải tiết kiệm như thế nào, bạn sẽ hiểu tại sao người ta luôn thích tìm kiếm niềm vui trước mắt.

Lúc còn nhỏ, tôi rất ghét phải đến trường. Tôi không quan tâm đến điều gì ngoài chuyện bỏ học, cưới Margaret và chơi bóng rổ. Nhưng để trở thành nhà lãnh đạo, tôi đã học đại học, lấy một tấm bằng, rồi cưới Margaret sau khi tốt nghiệp. Bốn năm trời, đó là khoảng thời gian quá dài.

Rồi thời gian trôi qua, Margaret và tôi đã phải trì hoãn, nếu không muốn nói là hy sinh niềm vui, tiện nghi và những thứ xa xỉ để theo đuổi cơ hội phát triển cá nhân. Thế nhưng, chưa khi nào tôi có cảm giác hối tiếc vì điều đó.

5. Hãy đánh đổi sự khám phá để lấy sự tập trung

Có một số người thích làm những điều mới mẻ. Nhưng họ gặp rắc rối là không bao giờ xuất sắc trong một lĩnh vực cụ thể nào. Đúng là, khi còn trẻ, chúng ta nên thử những thứ mới lạ – quan sát và nhìn nhận xem đâu là sức mạnh hay niềm đam mê của bản thân. Nhưng khi nhiều tuổi hơn, chúng ta phải tập trung hơn. Bạn cũng có thể tiến xa hơn nếu chuyên tâm vào một lĩnh vực cụ thể. Nếu bạn tìm hiểu cuộc sống của những người vĩ đại, bạn sẽ thấy họ là người biết tập trung vào mục đích. Khi tìm thấy những gì bạn cho

là bạn sinh ra để thực hiện chúng, hãy theo đuổi đến cùng.

6. Đánh đổi chất lượng cuộc sống để lấy chất lượng cuộc sống

Tôi có tính "luôn muốn nhiều hơn nữa". Nếu một cái tốt, bốn chắc chắn sẽ tốt hơn. Nếu ai đó nói anh ta có thể đạt 20 mục tiêu, tôi sẽ khuyến khích anh ta phấn đấu lên con số 25. Khi tôi giảng về năng lực lãnh đạo trong cuộc hội thảo kéo dài 60 phút, tôi muốn đưa ra thật nhiều nội dung, kiến thức sao cho các học viên phải nghe tới năm lần để nhớ hết những gì họ đã bỏ ngoài tai.

Vì xu hướng tự nhiên này đòi hỏi cần phải làm được nhiều hơn nữa nên tôi có rất ít điều cần dự trữ trong cuộc sống. Nhiều năm qua, lịch làm việc của tôi dày đặc nên tôi không có thời gian nghỉ ngơi thư giãn hay thậm chí là thăm hỏi người thân.

Tôi từng đọc câu chuyện về vị giám đốc một công ty xuất bản lớn gặp một người đàn ông thông thái để xin lời khuyên. Sau khi kể cho nhà thông thái nghe những lần mâu thuẫn với vợ, vị giám đốc im lặng, chờ đợi lời khuyên. Nhưng nhà thông thái vẫn không nói gì, ông ta chỉ ngồi pha trà, rồi uống. Đột nhiên, nhà thông thái làm đổ nước lênh láng lên mặt bàn.

"Ông làm cái gì vậy?", vị giám đốc la lên.

"Cuộc sống của ông", người đàn ông thông thái điềm tĩnh trả lời, "giống như tách trà này cũng đang chảy lênh láng. Không có chỗ cho những điều mới mẻ. Ông cần phải đổ hết đi, đừng rót thêm vào nữa."

Tôi rất khó để thay đổi suy nghĩ, đổi chất lượng này lấy chất lượng kia. Nhưng, bây giờ tôi đã biết bỏ bớt để dành thời gian cho những thứ thật sự quan trọng trong cuộc đời. Và bạn cũng nên làm như vậy.

7. Đánh đổi sự chấp nhận để có được sự ưu tú

Đây là điều hiển nhiên. Mọi người thường không muốn dừng ở mức trung bình. Họ không ấn tượng với hai từ "chấp nhận". Các nhà lãnh đạo không thể phát huy năng lực của bản thân nếu chỉ làm những điều thật bình thường, nếu không nói là xoàng xĩnh. Hãy nắm bắt lấy những thứ có giá trị, bởi nếu bạn không làm vậy, bạn sẽ không làm được bất cứ điều gì.

8. Hãy thay đổi dấu cộng bằng dấu nhân

Khi ai đó từ một nhân viên chuyển sang làm lãnh đạo, họ phải làm gì đó để tăng tầm ảnh hưởng lên người khác. Đó là một bước nhảy cực kỳ quan trọng bởi vì như tôi đã nói rõ trong cuốn *17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm*, một người là con số quá nhỏ để tạo nên thành công lớn. Tuy nhiên, cũng có một thay đổi khác thậm chí còn khó hơn và quan trọng hơn, đó là thay đổi từ phép cộng sang phép nhân.

Nhà lãnh đạo tập hợp cấp dưới để họ giúp đỡ mình hoàn thành công việc tốt hơn. Nhà lãnh đạo khi phát triển những nhà lãnh đạo khác lại có thể nhân đôi khả năng của họ. Điều đó có nghĩa là như thế nào? Một lãnh đạo có tầm ảnh hưởng không những tận dụng được năng lực của cá nhân mà còn của tất cả những người mà họ lãnh đạo. Nó có hiệu quả nhân lên rất lớn. Nhà lãnh đạo kiệt xuất không để ý họ lãnh đạo ở đâu và khi nào, mà chỉ cần biết họ là lãnh đạo của lãnh đạo. Để đạt được khả năng lãnh đạo cao nhất, bạn phải học cách trở thành một người có khả năng nhân rộng.

9. Đánh đổi nửa thứ nhất để lấy nửa thứ hai

Trong cuốn sách *Halftime* (Nửa cuộc đời), Bob Buford nói: "Đa số người thành công ở nửa đầu cuộc đời đều muốn duy trì điều đó trong nửa đời sau. Điều đó có nghĩa là họ muốn ổn định và không hề hứng thú với việc đổi chác những gì đã có để lấy một phong cách mới."

Nếu bạn đang ở nửa đời còn lại, có lẽ bạn đã mất quá nhiều thời gian để đạt được những thành công trong hiện tại. Đừng lãng phí như thế! Hãy chấp nhận hoán đổi thành công để có được sự an toàn. Hãy làm những gì có giá trị trường tồn. Còn nếu bạn vẫn ở nửa phần đời thứ nhất, hãy cố gắng đạt được những thành công cần thiết phục vụ cho nửa thứ hai.

10. Đánh đổi việc phục vụ Chúa để đạo chơi cùng Chúa

Tôi hiểu ra rằng niềm thỏa mãn lớn nhất là làm việc cho Chúa. Tuy nhiên, tôi cũng thấy rõ cái bẫy của việc liên tục phục vụ mà không liên lạc thường xuyên với Người. Nếu bạn không phải là người mộ đạo, điều đó không ảnh hưởng gì đến bạn. Nhưng niềm tin tín ngưỡng lại là một phần trong cuộc đời bạn, hãy nhớ rằng giá trị của công việc bạn làm không thể đem ra so sánh với mối quan hệ mật thiết với người tạo ra nó.

BẠN CÓ SẴN SÀNG TỪ BỎ ĐỂ ĐI LÊN?

Để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn phải đi nhiều. Bạn phải học cách trút bỏ gánh nặng trước khi cố chất thêm. Bạn phải để một thứ trôi đi, rồi sau đó nhận những điều mới mẻ. Nhưng mọi người lại không muốn điều đó diễn ra tự nhiên. Họ muốn sống trong vùng ổn định và làm những việc quen thuộc. Đôi khi hoàn cảnh ép họ phải từ bỏ một thứ để đổi lấy cơ hội giành được thứ mới hơn. Nhưng mọi người lại không muốn thế. Tuy nhiên, thay vì nói không, chúng ta hãy hoán đổi tích cực để duy trì thái độ đúng đắn và dám chấp nhận từ bỏ.

Trong suốt cuộc nội chiến, Tổng thống Abraham Lincoln buộc phải tuyển thêm 5.000 binh lính tham gia chiến đấu. Các cố vấn chính trị khuyên ông nên làm điều ngược lại bởi họ nghĩ điều đó sẽ gây bất lợi cho ông trong cuộc bầu cử nhiệm kỳ tiếp theo. Nhưng Lincoln kiên quyết giữ vững lập trường.

Hãy học cách trút bỏ gánh nặng trước khi chất thêm.

"Chuyện tái trúng cử không quan trọng", ông nói: "Hiện giờ, chúng ta buộc phải củng cố 5.000 binh lính ra mặt trận tức thời. Và tôi sẽ kêu gọi họ. Nếu tôi không làm điều đó, tức là tôi đã thất bại."

Lincoln là một trong số những tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ vì ông sẵn sàng từ bỏ mọi thứ – trừ nhiệm vụ sau cùng. Đó là thái độ mà nhà lãnh đạo cần phải có. Ở mỗi tầm phát triển mới, chúng ta đều hy vọng học hỏi kinh nghiệm khi nhà lãnh đạo kêu gọi sự thay đổi. Bạn không thể có tầm thay đổi nếu không có một tầm khác. Nếu bạn muốn là nhà lãnh đạo giỏi hơn thì bạn phải sẵn sàng đánh đổi.

Vài tháng trước ngày sinh nhật lần thứ 60, tôi dành thời gian học thuộc đoạn kinh dưới đây vì tôi muốn cầu nguyện điều này với sự góp mặt của gia đình, bạn bè. Đoạn kinh có nội dung như sau:

> Thỉnh lạy Chúa!
>
> Khi con trở về già, xin người ban cho con:
>
> Có chiều sâu tư tưởng hơn được người bố thí,
>
> Có tình yêu đằm thắm, tránh khỏi vẻ lanh lợi tinh ranh,
>
> Hiền hòa, thanh lịch, không cần chi sức mạnh,

Chắp tay lạy Chúa cho con đôi tai sắc sảo,

Lắng nghe họ nói hơn thường xuyên thuyết giảng,

Con muốn được thảnh thơi, thư thả,

Không phải cật lực làm việc đêm ngày,

Con chấp nhận hy sinh, không màng chi danh vọng,

Tạo niềm tin

Tôi vẫn luôn phấn đấu để đạt được như thế. Và tôi tiếp tục đánh đổi nhiều thứ trong cuộc đời.

Lúc này, tôi nhận thức hơn bao giờ hết rằng ngày sinh của một người hoặc có thể là mốc đánh dấu khoảng thời gian hoặc đánh dấu sự thay đổi khi họ muốn vươn tới một tầm cao mới và trở thành một người như họ mong muốn. Mỗi một năm trôi qua, tôi đều muốn bản thân có nhiều sự lựa chọn sao cho tôi trở nên tốt hơn hiện tại. Và điều đó sẽ giúp tôi trở thành nhà lãnh đạo giỏi hơn, có tầm ảnh hưởng tích cực tới nhiều người. Nhưng điều đó đòi hỏi sự sẵn sàng đánh đổi vì khi muốn có mọi thứ trong tương lai, bạn phải chấp nhận đánh đổi.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn đã đánh đổi những gì trong cuộc đời?

Hãy quan sát 10 điều có thể hoán đổi:

Đổi khẳng định để lấy sự hoàn thiện;

Đánh đổi sự an toàn để lấy tầm quan trọng;

Đánh đổi tài chính cho một tương lai rạng rỡ;

Đánh đổi niềm vui trước mắt cho sự phát triển con người;

Đánh đổi sự khám phá để lấy độ tập trung;

Đánh đổi chất lượng cuộc sống để lấy chất lượng cuộc sống;

Hoán đổi sự chấp nhận để có được sự ưu tú;

Hoán đổi dấu cộng bằng dấu nhân;

Hãy đổi nửa thứ nhất để lấy nửa thứ hai;

Hãy hoán đổi việc bạn làm cho Chúa để dạo chơi cùng Chúa.

Trước đây, bạn đã đánh đổi những gì? (Nếu bạn không thể đưa ra một ví dụ cụ thể, có thể là vì bạn chưa thực hiện bất kỳ sự hoán đổi nào.) Vậy sự đánh đổi có giá trị như thế nào và lý do tại sao?

2. Bạn muốn đánh đổi thêm điều gì?

Tôi mới đưa ra danh sách 10 điều cần đánh đổi. Bạn có muốn đưa thêm điều gì vào danh sách đó không? Hãy dành chút thời gian xem xét, đánh giá lại những hoán đổi bạn đã thực hiện, cả tích cực lẫn tiêu cực. Sau đó, bạn có thể lập ra một danh sách cần thiết đem lại nhiều lợi ích cho bạn trong tương lai.

3. Bạn sẽ đánh đổi điều gì để lấy được những thứ tốt đẹp hơn cho nhân viên?

Max Depree nói: "Nhiệm vụ quan trọng nhất của lãnh đạo là phải nhìn nhận được thực tế và trách nhiệm cuối cùng là phải nói lời cảm ơn. Một nhiệm vụ cũng không kém phần quan trọng của lãnh đạo chính là phục vụ." Bạn chấp nhận từ bỏ điều gì cho lợi ích của nhân viên hay tổ chức? Bạn sẽ bỏ qua điều vụn vặt và quyền uy chứ ? Bạn sẽ nhận lại ít sự đền bù hơn? Và bạn sẽ không quan tâm đến uy tín và nhận lời buộc tội?

LỜI KHUYÊN

Giờ thì bạn đã quen với khái niệm đánh đổi. Hãy hỏi những người bạn đang tư vấn xem họ muốn đánh đổi điều gì. Có thể, họ sẽ nêu ra những mục tiêu cá nhân. Nhưng hãy yêu cầu họ tập trung vào yếu tố có thể thay thế cho khâu tiếp theo trên cuộc hành trình. Hãy nói cho họ biết những thứ hiện tại họ có thể hoán đổi và những thứ họ cần từ bỏ để đạt được thứ bậc cao hơn trong tương lai. Một trong những giá trị lớn nhất của người cố vấn là khả năng nhìn nhận trước những vấn đề mà người khác không thể và giúp họ tiếp tục tới đích.

23

Người khởi hành cùng bạn ít khi theo bạn đến cùng

Mỗi lần dạo qua sân bay O'Hare ở Chicago, tôi lại nhớ đến sự việc xảy ra ở đây năm 1980. Lúc đó, tôi đã làm lãnh đạo được 11 năm. Trong những năm đầu, tổ chức của tôi còn rất nhỏ, nên tôi và Margaret đã phải làm tất cả mọi thứ. Khi đó, tôi bắt đầu tập hợp mọi người thành một nhóm. Đó là điều tôi đã lên kế hoạch và luôn muốn thực hiện. Từ khi bắt đầu sự nghiệp, tôi đã hình dung công việc của tôi sẽ như thế nào. Chúng tôi là những người có cùng tư tưởng và tinh thần. Chúng tôi sẽ làm được những việc to lớn, chúng tôi sẽ làm việc cùng nhau mãi mãi.

Tôi chọn Sue, một trong những thành viên đầu tiên của nhóm, làm trợ lý. Cô là một người có năng lực, đồng thời cũng là bạn thân của vợ chồng tôi. Một vài năm đầu, đúng như những gì tôi hy vọng, tổ chức phát triển rất nhanh. Sue đã hỗ trợ tôi rất nhiều. Tôi và Margaret đã hợp tác nhiều với vợ chồng Sue. Công việc sẽ dễ chịu hơn rất nhiều khi bạn làm cùng những người mình yêu thương.

Khi cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp bắt đầu đến, rất tự nhiên, tôi muốn Sue đi cùng. Điều này đồng nghĩa với việc tất cả chúng tôi phải rời đến một thành phố khác. Cả Sue và chồng cô đều rất muốn tiếp tục làm việc cùng với chúng tôi. Margaret và tôi cảm thấy vô cùng hạnh phúc. Trước đó, bốn người chúng tôi đã cùng tới thành phố mới để tìm nhà. Khi mọi thứ ổn định, chúng tôi lên kế hoạch và háo hức chuẩn bị cho tương lai mới.

Vài tuần sau đó, khi đang đi công tác, tôi gọi điện về văn phòng cho Sue từ sân bay Chicago. Thường thì, Sue sẽ rất vui, nhưng lần này lại khác. Chúng tôi trao đổi công việc ít phút nhưng cô ấy sớm

ngắt lời tôi.

"John, tôi phải nói với anh điều này," Sue nói "Chúng tôi quyết định không đi đâu hết mà sẽ tiếp tục ở lại đây."

Tôi chết lặng. *Chuyện gì đã xảy ra?* Tôi đã nghĩ mình đã thấy con đường cho mình. Nhưng rõ ràng là con đường của chúng tôi sớm bị chia cắt. Tôi rất buồn và thất vọng. Khi lên máy bay, một chân lý dành cho nhà lãnh đạo hiện rõ trong đầu, dù lúc đó, tôi vô cùng đau đớn: Những người khởi hành cùng bạn ít khi theo bạn đến cùng.

ÍT NGƯỜI CÙNG ĐI ĐẾN ĐÍCH

Đây có lẽ là bài học tác động sâu sắc nhất tới tôi. Tôi là một người rất cởi mở. Tôi thích hòa hợp với mọi người và tôi đặc biệt thích làm việc nhóm. Tôi đã lãnh đạo nhiều nhóm và nghiên cứu về làm việc nhóm trong hơn 40 năm qua. Năm 2001, tôi đã viết cuốn sách *17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm*. Cuốn sách nói về tầm quan trọng của nhóm và những gì nhóm giúp tôi:

Nhóm là niềm vui của tôi. Tôi muốn làm một điều gì đó cho các thành viên trong nhóm vì tất cả mọi người cũng đã làm mọi thứ cho tôi.

Nhóm làm cho tôi trở nên tốt đẹp hơn.

Nhóm làm cho tôi trở nên có giá trị hơn.

Nhóm giúp tôi làm những điều tốt nhất có thể.

Nhóm cho tôi nhiều thời gian hơn.

Nhóm đại diện cho tôi ở những nơi tôi không thể đến.

Nhóm cho chúng tôi có một cộng đồng vui vẻ.

Nhóm thỏa mãn những ước vọng của chúng tôi.

Lúc đó, tôi đã liệt kê được mười hai thành viên chủ chốt để tạo thành một nhóm. Nhưng hiện nay, nhóm của tôi chỉ còn lại sáu người. Sự thật đau buồn này khiến tôi chiêm nghiệm được một điều rằng người bạn thân thiết nhất hiện giờ chưa chắc đã là người bạn thân thiết nhất của bạn.

LÊN ĐƯỜNG NÀO!

Trong những năm đầu làm lãnh đạo, tôi luôn nghĩ tất cả mọi người trong nhóm sẽ đi cùng tôi, và tôi nghĩ mình phải có trách nhiệm thực hiện điều đó. Nếu ví nhóm như một con tàu đang lăn bánh, tôi sẽ là người lái tàu và cũng là người soát vé. Tôi phải đảm bảo mọi hành khách đều có mặt đầy đủ. Nếu tàu dừng lại để mọi người nghỉ ngơi, lúc khởi hành, tôi phải nói to để mọi người cùng nghe thấy "LÊN ĐƯỜNG NÀO!" Nếu có ai chưa lên tàu, tôi phải đi tìm họ. Nếu họ không muốn trở lại tàu, tôi sẽ dìu họ vào ghế và phục vụ đồ ăn. Dù điều gì xảy ra, tôi luôn quyết tâm để họ đi cùng.

Tôi đã học hỏi được nhiều điều. Và mất tới mấy năm, tôi mới nhận ra rằng:

Không phải ai cũng sẽ đi cùng mình

Gia nhập nhóm là một lựa chọn. Một số người mà tôi muốn mời vào nhóm lại không hứng thú tham gia. Đôi khi, nguyên nhân là do họ thiếu nhiệt tình. Đó chỉ là niềm đam mê của tôi chứ không phải của tất cả mọi người, và có những điều tạo động lực cho tôi nhưng không tạo động lực cho họ. Có lúc, nguyên nhân lại là vì họ không thích tôi, hoặc họ có những mục tiêu riêng. Nếu tôi biết được điều này sớm hơn, việc lựa chọn những thành viên triển vọng cho nhóm có lẽ sẽ đơn giản hơn nhiều.

Không phải ai cũng nên đi cùng bạn

Thích chơi với một người không có nghĩa là bạn phải mời người đó tham gia nhóm. Cũng có lúc, tôi rủ bạn bè "lên tàu" để vui vẻ hay có cơ hội làm việc cùng nhau. Nhưng nếu họ không có kỹ năng hay kinh nghiệm phù hợp với sự phát triển của nhóm, đó sẽ là sai lầm nghiêm trọng. Nếu bạn phớt lờ thực tế chỉ vì mối quan hệ cá nhân, bạn sẽ gặp phải nhiều vấn đề.

Không phải ai cũng có thể lên đường cùng bạn

Những người thích hợp tham gia nhóm với bạn ngay từ đầu không đồng nghĩa với việc họ sẽ luôn đi cùng bạn trong suốt cuộc hành trình. Đơn giản là một số người không có khả năng phát triển cùng sự phát triển của tầm nhìn và của nhóm.

Thực tế này rất khó khăn đối với tôi. Khi ký ức về những ngày làm việc với ai đó thật tuyệt vời, việc đối mặt với thực tế rằng những ngày tươi đẹp ấy đã qua thật khó khăn. Khi một tổ chức phát

triển, nó có thể phát triển nhanh hơn một số thành viên của tổ chức. Nó giống như con tàu khởi hành với đầu máy công suất thấp. Khi chỉ phải kéo vài toa tàu, công suất thấp của nó không phải là vấn đề. Nhưng khi bạn nối thêm nhiều toa tàu và cố kéo cả đoàn tàu lên dốc, thì những toa tàu lại trở thành gánh nặng cho đầu tàu. Bất kể bạn bỏ ra bao nhiêu thời gian và công sức để giúp họ tiến bộ, họ đang làm việc với tất cả khả năng của mình và sẽ không thể tiến bộ thêm được nữa.

Nếu bạn phớt lờ thực tế quan hệ cá nhân, bạn sẽ gặp phải khó khăn.

Một trong những quyết định khó khăn nhất đối với nhà lãnh đạo khi gặp trường hợp phải trả lời cho câu hỏi: "Bạn có muốn tiếp tục mang người đó theo không?" Nếu có, điều này sẽ làm giảm hiệu quả lãnh đạo của bạn và thậm chí còn làm bạn kiệt sức. Bạn có hy vọng cả nhóm sẽ tiếp tục kéo thêm cả anh ta nữa? Điều đó sẽ làm nhụt chí cả nhóm. Bạn sẽ sa thải anh ta?

Trong điều kiện lý tưởng, bạn có thể cố gắng tìm một vị trí phù hợp với năng lực của anh ta, nơi anh ta có thể làm việc đúng với khả năng của mình. Vài người vui vẻ chấp nhận thay đổi, họ chỉ cần vẫn là thành viên của tổ chức. Nhưng có người thì không, thậm chí không chấp nhận khi bị giáng chức. Trong trường hợp đó, bạn có thể làm gì hơn là cố gắng cầu nguyện cho họ có ý định ra đi.

Ở một mức độ nào đó, bạn có thể lựa chọn từ bỏ một người mà không mắc sai lầm. Nếu bạn cứ giữ và ca tụng những người làm việc không hiệu quả, thì cuối cùng, bạn sẽ chỉ có một nhóm người kém năng lực mà thôi. Có khen thưởng thì phải có kết quả làm việc tốt. Tổ chức nào cũng phải thay thế nhân viên; người đến kẻ đi là một lẽ thông thường. Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra không phải là "mọi người đang ra đi?" mà là "ai là người ra đi?" Nếu những người tham gia tổ chức của bạn đều có năng lực tốt và những người ra đi có khả năng hạn hẹp, tương lai của tổ chức sẽ rất sáng lạn. Nếu những người lên tàu không có năng lực, còn người bỏ đi lại rất tài ba, tương lai của cả nhóm sẽ rất mờ nhạt.

Câu hỏi đặt ra không phải là "mọi người đang ra đi phải không?" mà là "ai là người ra đi?"

Cuối cùng, tôi đành chấp nhận việc mọi người ra đi. Thực ra họ ra đi với nhiều lý do khác nhau. Có thể do tôi phát triển quá nhanh so với họ, và cũng có người vượt trội hơn tôi. Rồi cũng có người định hướng theo một lối đi khác. Lại có người không muốn thay đổi, nên con tàu đành bỏ lại họ ở phía sau. Đây đúng là một sự thật nghiệt ngã khi theo con đường làm lãnh đạo. Thời gian luôn thay đổi nên con người buộc phải vận động theo. Với một số người, điều đó quả thật khó khăn. Tuy nhiên, nếu bạn gọi cho ai đó và nhận được câu trả lời tự động: "Tôi hiện không thể nghe máy. Cảm ơn bạn đã gọi cho tôi. Tôi đang thực hiện những thay đổi trong cuộc đời. Xin hãy để lại lời nhắn sau tiếng bíp. Nếu không thấy tôi hồi âm hay đáp trả, có lẽ bạn là một trong những thay đổi của tôi", bạn sẽ hiểu đó là thành công cá nhân.

PHẢI NHÌN XA TRÔNG RỘNG

Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi chúng ta phải để lại ai đó phía sau. Tôi nhớ họ và hy vọng họ cũng nhớ tôi. Nhưng đó là cách hoạt động của lãnh đạo. Cách tốt nhất là chuẩn bị tư tưởng khi họ rời đi và duy trì những người ở lại. Tôi mong rằng một vài sai lầm của tôi có thể giúp ích cho bạn. Và đây là bốn điều tôi đã thực hiện và cần sửa chữa:

1. Tôi đã chờ đợi người mà tôi không nên chờ

Nếu bạn đi một mình, bạn sẽ phải dậy sớm, đó là điều tất nhiên. Nếu bạn đi cùng ai đó, bạn phải chờ họ. Với một vài người, tôi phải chờ rất lâu. Tôi cứ gắng chờ, để rồi nhận ra họ chẳng bao giờ quay lại con tàu. Điều này khiến cả nhóm mất đi nghị lực, thậm chí những người trung thành nhất cũng tỏ ra bực tức và tôi mất uy tín với mọi người khi không giải quyết vấn đề nhanh hơn. Đó quả là điều sai lầm khi áp dụng suy nghĩ cá nhân vào tập thể.

2. Tôi cảm thấy có lỗi khi mất một thành viên chủ chốt

Khi mới làm lãnh đạo, lúc nào cũng vậy, cứ một thành viên trong nhóm ra đi là tôi lại soi vào năng lực lãnh đạo của bản thân. Đôi lúc điều đó đúng (bởi người lãnh đạo đánh mất nhân viên đồng nghĩa với việc lãnh đạo có vấn đề). Nhưng có những lãnh đạo giỏi vẫn thường xác định và phát triển nhân viên, dù biết một ngày nào đó họ vẫn bỏ ra đi.

Do đó, ngay từ khi mới bắt đầu sự nghiệp, tôi luôn cố gắng giữ những người giỏi nhất bên mình, dù điều đó rất khó. Đã nhiều lần tôi động viên họ ở lại, nhưng có lẽ đó là quyết định không đúng.

Tôi hiểu rằng cách tốt nhất là cầu chúc cho họ, chứ không phải nài nỉ họ ở lại. Bạn sẽ không thể lãnh đạo hiệu quả một khi họ không muốn đi cùng bạn.

3. Tôi luôn tin rằng không ai có thể thay thế những thành viên chủ chốt

Bất cứ khi nào những thành viên quan trọng thông báo họ sẽ bỏ đi, câu hỏi đầu tiên tôi luôn đặt ra là "Ai sẽ thay thế người này?" Thường thì, câu trả lời là "Không ai cả." Đó là một suy nghĩ sai lầm. Có nhiều người giỏi, và họ cũng muốn làm việc để trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả. Bạn càng phát triển bản thân, càng đầu tư vào mọi người, bạn càng có nhiều lựa chọn.

Sự thay đổi này là một khác biệt lớn trong cách thức lãnh đạo của tôi. Nhiều năm nay tôi cứ kiếm tìm những người giỏi để thay thế cho các thành viên chủ chốt sau khi họ ra đi. Bây giờ tôi đặt câu hỏi đó trước khi có một vị trí trống. Điều này nghe có vẻ nhẫn tâm, nhưng khi bạn đặt mình vào vị trí lãnh đạo, bạn sẽ thấy nó rất cần thiết. Bạn sẽ phải chuẩn bị cho các tình huống có thể xảy ra, bởi vì thành công của nhóm và tổ chức phụ thuộc vào bạn. Vì lý do đó, tôi luôn phải cố gắng tìm người thay thế cho các vị trí quan trọng trong nhóm. Và nếu một thành viên ra đi hoặc khi có sự thay đổi, tôi không phải e ngại, và cả nhóm sẽ không phải chịu tổn thất nhiều vì điều đó.

4. Tôi phải học cách ghi nhận những người bên tôi chỉ trong một thời gian ngắn

Lãnh đạo là một hành trình dài, và nhiều khi lãnh đạo cần người đặc biệt nào đó hỗ trợ mình trên con đường đó. Những người có năng lực thường đi cùng lãnh đạo một thời gian ngắn, rồi họ lại ra đi.

Không ít người có vị trí quan trọng như vậy trong cuộc đời tôi. Họ theo tôi một thời gian, hỗ trợ tôi tìm ra những lối đi đúng đắn. Nhưng tôi không giữ được họ. Tôi cũng thấy rằng một vài người trong số họ ra đi để giúp những nhà lãnh đạo khác. Hoặc, có thể họ tự tìm cơ hội lãnh đạo cho chính mình. Tôi rất biết ơn họ, vì tôi biết nhờ có họ tôi mới vươn lên một tầm cao mới.

Cuối cùng, tôi khám phá rằng nhà lãnh đạo không được phép nghĩ họ là người sở hữu thành viên của tổ chức – cho dù họ đúng là lãnh đạo của nhóm. Nhà lãnh đạo giỏi biết rằng họ chỉ là nhà quản lý, và buộc phải tìm những người giỏi nhất, cho họ cơ hội

tham gia vào chuyến đi để phát triển và khuyến khích họ đạt được năng lực cao nhất. Nhưng nhà lãnh đạo phải biết cách khéo léo giữ người. Những người khởi hành cùng bạn hiếm khi hoàn tất cuộc hành trình cùng bạn.

May mắn là vẫn còn có người ở lại. Và tôi rất biết ơn họ. Ai cũng từ bỏ một cái gì đặc biệt để song hành cùng tôi, rồi lại tạo nên những điều còn đặc biệt hơn thế. Vì còn ít người ở lại nên tôi rất trân trọng họ, và tất cả họ đều rất có giá trị đối với cá nhân tôi. Nếu bạn khởi hành chuyến đi cùng người nào đó ngay từ giai đoạn đầu, hãy yêu quý, tôn trọng và khen ngợi họ để chúng ta có thể tiếp tục lên đường.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bạn phản ứng thế nào khi ai đó rời khỏi nhóm bạn?

Cách mà bạn phản ứng khi ai đó ra đi có thể cho bạn biết nhiều điều về khả năng lãnh đạo của bạn. Bạn có coi đó là vấn đề cá nhân? Nếu có, điều đó rất nguy hiểm. Bạn có thấy sợ hãi? Nếu có, bạn đã không dành nhiều thời gian để tìm những nhà lãnh đạo mới có năng lực. Bạn có thấy dửng dưng? Nếu có, có lẽ bạn không có mối quan hệ tốt với mọi người. Hãy ngồi lại để suy nghĩ và đánh giá hành vi của bạn, bạn sẽ biết khả năng lãnh đạo của bạn đến đâu.

2. Bạn có phải chờ đợi mọi người quá lâu để chuẩn bị cho tầm cao mới?

Khi mọi người trong nhóm tin rằng một số thành viên đang kìm hãm cả đội, làm nhụt ý chí của tổ chức và làm giảm uy tín lãnh đạo, với tư cách nhà lãnh đạo, bạn phải xử lý những tình huống như vậy. Nếu bạn không giải quyết sớm, tổ chức của bạn sẽ gặp rắc rối và chức vụ của bạn cũng bị lung lay. Hãy xác định vấn đề bạn đang gặp phải, đó có thể là...

Cơ hội: Hãy cho họ những gì họ cần để vươn tới tầm cao hơn;

Phù hợp: Nghĩa là phải phù hợp với thế mạnh của họ, tìm cho họ một vị trí khác;

Năng lực: Phát hiện năng lực của họ để nâng cao hơn;

Thái độ: Bạn cần biết liệu họ có muốn vươn tới một tầm

cao hơn không.

Nếu vấn đề là cơ hội, hay sự phù hợp, thì họ có thể sẽ thăng tiến khi có cơ hội. Nếu vấn đề là năng lực, thì họ có thể làm việc tốt ở vị trí thấp hơn. Còn nếu là quan điểm, thì họ buộc phải thay đổi hoặc ra đi.

3. Các thành viên chủ chốt trong tương lai đến từ đâu?

Nếu bạn chưa tìm kiếm những thành viên có năng lực cho nhóm, hãy hành động ngay từ lúc này. Thử nghĩ về ai đó ngay trong tổ chức của bạn, một người có năng lực trong lĩnh vực của họ hoặc có thể trong lĩnh vực và vị trí khác. Hãy liên lạc với bạn bè, đồng nghiệp, những người thường xuyên làm việc cùng bạn. Có thể họ sẽ biết và giới thiệu cho bạn những người tài giỏi. Thậm chí bạn có thể tìm thấy người xuất sắc trong số các đối thủ của chính bạn. Hãy luôn tỉnh táo! Trong những người mà bạn gặp gỡ, ai cũng có thể là một thành viên đầy năng lực trong nhóm của bạn sau này.

LỜI KHUYÊN

Giúp những người bạn đang cố vấn xác định những người kìm hãm tổ chức. Hãy giúp họ xác định vấn đề là do cơ hội, sự phù hợp, năng lực hay thái độ. Và hãy là huấn luyện viên và cổ động viên khi họ giải quyết vấn đề.

24

Thành công đi cùng sự ủng hộ

Năm 1998, Jeffrey Katzenberg và Dreamworks SKG đã sản xuất bộ phim *The Prince of Egypt* (Hoàng tử Ai Cập) khá sinh động về chàng Moses, con trai vua Pharaoh, lớn lên trên mảnh đất Ai Cập. Chàng đã dẫn những đứa trẻ Israel trốn khỏi cảnh nô lệ tù đày ở Ai Cập. Khi bộ phim đang được dàn dựng, hai nhà sản xuất đã xin lời khuyên của một số giáo trưởng. Tất nhiên, tôi cũng nằm trong số đó. Điều này khiến tôi như bừng tỉnh vì tôi có cơ hội quan sát những gì xảy ra sau hậu trường trong suốt quá trình làm phim.

Rồi ngày công chiếu bộ phim cũng đến. Margaret và tôi sung sướng nhận lời mời tham dự buổi khởi chiếu. Đó là một buổi tối thật náo nhiệt. Một buổi tối tràn ngập tiếng cười và những lời chúc tụng. Có một tấm thảm màu đỏ, những đội quay camera, những trang thiết bị đa phương tiện, những cuộc phỏng vấn và những ngôi sao màn bạc. Margaret và tôi bước trên tấm thảm đỏ, vẫy tay chào mọi người cho dù họ không biết chúng tôi là ai.

Lúc vào rạp hát, tôi thấy mọi người chú ý đến bộ phim ngay từ đầu. Chắc chắn có một số khách tham dự đã xem toàn bộ bộ phim, nhưng đa số giống như vợ chồng tôi, đều mới xem nó lần đầu. Và hầu như ai cũng thắc mắc: "Bộ phim này diễn biến tiếp như thế nào?"

Khi xem phim, các vị khách đều phản ứng tích cực với những thứ dường như chẳng có gì đặc biệt, mà thông thường họ sẽ không tỏ ra như vậy. Tại sao họ lại phản ứng như vậy? Chẳng qua là do họ có liên quan tới một vài tình tiết có trong bộ phim. Và đó đúng là buổi tối đầy ấn tượng. Cả tôi và Margaret đều rất thích bộ phim này.

Khi bộ phim kết thúc, đám đông vỗ tay nhiệt liệt. Còn tôi nhanh chóng đứng lên ra về. Những vị khách có cảm giác hình như tôi muốn về sớm. Margaret kéo vội tôi trở lại ghế ngồi. Không ai trong rạp hát có ý định di chuyển. Thật ngạc nhiên, không khí trong rạp rộ lên khi người ta đọc tên tôn vinh một số người. Thật vui sướng khi tên được đọc thật to và tất nhiên những ngôi sao màn bạc là những người vui nhất vì họ được hầu hết người hâm mộ thừa nhận vai trò quan trọng của họ trong thành công của bộ phim.

Với những người có mặt trong rạp hát hôm đó, sự ghi nhận không chỉ là một chuỗi cái tên được đọc ngẫu nhiên. Đó là tên của những người mà người ta đều biết và rất quan tâm, những người có đóng góp nhất định cho bộ phim này. Nếu không có họ, chưa chắc bộ phim đã thành công như thế. Nên hôm đó, tôi ra về với ấn tượng rằng tất cả mọi người đều được coi trọng vì đơn giản họ có giá trị. Và để tạo được thành công, đòi hỏi cần có sự kết hợp của khá nhiều người. Đó là lý do tại sao tôi thường nói: "Ít nhà lãnh đạo thành công, nếu không có nhiều người muốn họ thành công."

KHÔNG CÓ NHÀ LÃNH ĐẠO ĐƠN ĐỘC

Không có những người làm việc cùng, sẽ không thể có nhà lãnh đạo thành công.

Tôi nghĩ đôi khi có sự nhầm lẫn rằng nhà lãnh đạo tài ba – đặc biệt những nhà lãnh đạo mà chúng ta biết qua lịch sử – có thể làm được nhiều điều to lớn mà không cần sự giúp đỡ của người khác. Chúng ta cứ tin những nhân vật như Alexander Đại Đế, Julius Caesar, Charlemagne, William – Kẻ chinh phục, Louis XIV, Abraham Lincoln và Winston Churchill đều trở nên vĩ đại dù họ được ủng hộ như thế nào. Suy nghĩ đó là sai lầm bởi nếu không có nhiều người cùng làm việc, sẽ không bao giờ có nhà lãnh đạo thành công.

Trong cuốn *The Laws of Lifetime Growth* (10 quy luật cuộc sống), Dan Sullivan và Catherine Nomura đã viết:

> Rất ít người thành công liên tục trong khoảng thời gian dài. Số ít người đặc biệt đó đều thừa nhận thành công của họ dựa vào sự giúp đỡ của nhiều người và họ rất biết ơn vì điều đó. Trái lại, không ít người thành công lại chững lại ở một vị trí nào đó vì họ tự tách mình ra khỏi người đã từng giúp họ. Họ cho rằng chính họ mới là cội nguồn duy nhất tạo dựng nên thành công. Vì thế, họ dần mất đi sự sáng tạo và khả năng thành công chỉ vì họ coi mình là trung tâm của vũ trụ và cô

lập với mọi người. Khi liên tục đề cao sự đóng góp của người khác, tự nhiên bạn sẽ tạo ra không gian trong suy nghĩ để gặt hái được thành công. Việc bày tỏ lòng biết ơn mọi người sẽ giúp bạn đạt được thành công lớn hơn.

Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn rất cần sự giúp đỡ của nhiều người. Và nếu bạn là nhà thông thái, bạn sẽ biết ơn và ghi nhận sự đóng góp của mọi người cho sự nghiệp của bạn.

GIÚP ĐỠ SUỐT CUỘC HÀNH TRÌNH

Trong những năm đầu làm lãnh đạo, tôi luôn tự hỏi: "Mình có thể làm được gì?" Hình như tôi tập trung quá nhiều vào bản thân và chỉ quan tâm tới những gì tôi có khả năng làm được mà không nhận ra điều đó chẳng ý nghĩa gì. Rõ ràng, những người độc lập khó có thể làm được gì nhiều. Nên ngay lập tức tôi chuyển sang câu hỏi: "Mình làm được gì khi hợp tác cùng người khác?" Và tôi nhận ra tôi sẽ thành công khi nhận được sự giúp đỡ từ mọi người. Vậy với tư cách nhà lãnh đạo, bạn sẽ không thể dẫn đầu nếu không có ai đứng đằng sau bạn.

Khi nhìn lại tất cả những người giúp mình suốt những tháng năm qua, tôi xếp họ theo hai nhóm chính: những người thầy và những người ủng hộ. Những người thầy luôn dạy, hướng dẫn và nhiều lần che chở tôi dưới đôi cánh của họ. Và đây là những điều thú vị tôi khám phá được từ họ.

Họ giúp mà chẳng biết tôi là ai!

Tôi không thể đếm hết những người thầy mà tôi chưa từng gặp mặt. Phần lớn họ dạy tôi qua những cuốn sách mà họ viết hay qua các cuốn sách mà tác giả khác viết về họ, về ý tưởng của họ. Họ luôn chỉ dẫn cho tôi và tài sản quý giá của họ mãi sống trong tôi.

Họ biết tôi, nhưng lại không biết họ đã giúp tôi

Nhiều người đã xây dựng nguyên tắc lãnh đạo và thành công mà tôi đã ứng dụng tốt vào cuộc sống. Tôi quan sát và học hỏi được nhiều thứ từ họ để tăng thêm giá trị cuộc sống. Khi có cơ hội, tôi rất vui để thể hiện lòng biết ơn của mình với các quân sư không chủ ý đó.

Họ biết tôi và biết rõ họ giúp tôi

Những người này thường giúp có chủ ý. Họ bổ trợ cho nhà lãnh

đạo trẻ và biết anh ta chưa có nhiều ý tưởng hay kinh nghiệm. Còn những người khác nhìn thấy những nhà lãnh đạo mới và cố gắng hướng dẫn anh ta suốt chặng đường. Ngày nay, vẫn còn một số người tiếp tục giúp tôi đẩy mạnh suy nghĩ thấu đáo và phát triển thành một nhà lãnh đạo. Phần lớn những thứ tốt đẹp đến với tôi là kết quả chỉ dẫn và sự giúp đỡ từ phía họ cộng thêm giá trị vào tôi.

Bạn sẽ không thể dẫn đầu nếu không có ai đứng đằng sau bạn.

Những nhà quân sư đã xuống chỗ tôi và vươn tay ra kéo tôi lên ngang tầm với họ. Còn những người ủng hộ lại đóng vai trò khác là đưa tôi lên cao và khiến tôi làm việc tốt hơn khả năng của mình. Khi nghĩ về những người đó, tôi nhận ra rằng họ có thể được xếp vào một trong những kiểu người sau. Tôi sẽ đưa ra danh sách bởi biết đâu điều đó lại có ích với bạn trong việc xác định kiểu người đang nỗ lực giúp bạn sau này.

- **Tiết kiệm thời gian** – người tiết kiệm thời gian;
- **Bổ sung thêm những gì được ban tặng** – là những người làm giúp tôi những điều tôi không có khả năng thực hiện;
- **Thành viên trong nhóm** – là người góp phần làm tăng giá trị cho tôi và tổ chức của tôi;
- **Người có suy nghĩ sáng tạo** – là người có thể giải quyết vấn đề và cho tôi các lựa chọn;
- **Người đóng cửa** – là người xuất sắc hoàn thành nhiệm vụ;
- **Phát triển con người** – là người phát triển và nâng cao năng lực các nhà lãnh đạo và nhà sản xuất;
- **Lãnh đạo phục vụ** – là người lãnh đạo có thái độ đúng đắn;
- **Người phát triển trí óc** – là người mở mang suy nghĩ và tâm hồn;
- **Người phát triển mối quan hệ** - là người giúp tôi quen biết thêm nhiều người khác có giá trị góp phần vào thành công trong cuộc đời;

• **Người tư vấn tâm lý** – là người khuyến khích tôi trên từng bước đi;

• **Những người yêu thương vô điều kiện** – là người biết rõ điểm yếu của tôi nhưng vẫn yêu thương tôi vô điều kiện.

"Đằng sau người thành công luôn có bóng dáng của người thành công khác."

– Tục ngữ Trung Quốc

Tôi biết ơn tất cả những người này. Tôi tôn trọng, đề cao và biết ơn họ. Tôi sẽ không thể thành công nếu không có sự giúp đỡ của họ và tôi muốn để cho họ biết về điều đó hằng ngày. Trung Quốc có câu tục ngữ: "Đằng sau người thành công luôn có bóng dáng của người thành công khác." Điều đó thật đúng trong cuộc đời tôi.

TƯƠNG LAI PHỤ THUỘC VÀO NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Tôi có nhiều ước mơ lớn trong cuộc đời. Nhưng chưa khi nào Chúa ban tặng cho tôi dù chỉ một điều để tôi có thể tự biến giấc mơ thành hiện thực. Có lẽ giấc mơ luôn lớn hơn khả năng thật sự của tôi nên tôi thường đưa ra hai sự lựa chọn: Một là từ bỏ, hai là kêu gọi sự giúp đỡ. Và tôi luôn chọn phương án thứ hai.

Tôi thường làm việc tại văn phòng khi không phải đi diễn thuyết. Nhưng tuần trước, khi đi quanh khu liên hợp văn phòng, tôi hiểu ra sự thật rằng, nhà lãnh đạo chỉ thành công khi có được sự giúp đỡ của người khác.

Trong một căn phòng có bức hình của cha, anh trai và tôi. Họ mang lại nhiều thứ tốt đẹp cho cuộc đời tôi. Cha là một trong số những người có ảnh hưởng lớn nhất với tôi. Ông luôn là một vị anh hùng. Và anh trai tôi, anh Larry, là cố vấn gần gũi nhất và là người bạn thân thiết nhất của tôi.

Trên bức tường của văn phòng EQUIP treo rất nhiều ảnh của các nhà lãnh đạo khắp mọi nơi trên thế giới. Họ chính là đối tác của Tập đoàn EQUIP, có nhiệm vụ đào tạo hàng triệu lãnh đạo viên trên toàn thế giới. Và EQUIP sẽ không thể thực hiện được nhiệm vụ nếu không có sự giúp đỡ và tư vấn của họ.

Ở khu vực tiếp tân của Trung tâm Đào tạo Nhà quản lý INJOY (ISS), có một con chim đại bàng Murano bằng thủy tinh mà nhà xuất bản Thomas Nelson đã tặng tôi để kỷ niệm ngày cuốn sách tôi viết bán được 10 triệu bản. Nhiều năm qua, đội ngũ xuất bản này đã giúp tôi phát triển với tư cách một nhà văn, đặc biệt qua những cuộc gặp mặt, nhiều ý tưởng lớn đã nảy sinh, nâng tôi lên tầm cao mới như một tác giả. Vậy tôi sẽ ở đâu nếu không có sự giúp đỡ của họ.

Dọc tiền sảnh của trung tâm ISS cũng treo nhiều bức tranh chụp cảnh nhà thờ. Những nhà thờ này được xây dựa theo kinh nghiệm chuyên môn của chúng tôi nhằm làm tăng nguồn tài chính. Nhiều thành viên của ISS là đại diện của tôi làm việc cho những nhà thờ này còn những người khác hoạt động với tư cách nhà cố vấn hay đối tác giúp họ thành công. Sẽ chẳng có nhà thờ nào được hoàn tất mà không có sự giúp đỡ của những con người ấy.

Tôi có thể tiến xa và còn xa hơn nữa. Mỗi người đóng một vai trò trong sự thành công của tôi. Nếu gạt họ ra một bên, những gì tôi làm đều trở nên vô nghĩa.

Vậy tôi nên cư xử thế nào với tư cách một nhà lãnh đạo khi đã hiểu rõ vấn đề trên? Lòng biết ơn, tất nhiên là vậy. Tôi luôn nói "cảm ơn" với những người nâng tôi trên đôi vai của họ. Tôi biết tôi đang đứng ở đâu, tôi biết tôi có vị trí này là nhờ họ. Từ tiếng Anh "thanks" (cảm ơn) có nguồn gốc từ từ "think" (suy nghĩ). Có lẽ nếu nhà lãnh đạo "suy nghĩ" chín hơn về công lao đóng góp của những người khác, họ sẽ thấy mình sẽ phải nói "cảm ơn" nhiều hơn.

Hầu hết mọi người đều muốn làm việc cho những ai biết ơn và coi trọng họ.

Rõ ràng thành công đó là nhờ sự giúp đỡ của những người khác. Cấp dưới hỗ trợ cấp trên. Những nhân viên giỏi giúp lãnh đạo trở nên kiệt xuất. Nếu với tư cách một nhà lãnh đạo mà bạn vẫn chưa hiểu thấu bài học này, bạn sẽ không bao giờ có thể vươn tới đỉnh cao hiệu quả nhất, và bạn cũng không thể tuyển mộ được những nhân viên giỏi nhất cho tổ chức của bạn. Hầu hết mọi người đều muốn làm việc cho những ai biết ơn và coi trọng họ.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Ai đã giúp đỡ bạn?

Bạn đã làm việc với kiểu người nào trong danh sách mà tôi đã liệt kê ở trên? Hãy nghĩ xem ai phù hợp với những mẫu đó. Có kiểu người nào bạn không muốn kiệt kê thêm không? Nếu có, đó là kiểu nào? Cuối cùng, hãy cân nhắc xem có kiểu người ủng hộ nào không nhất thiết phải được liệt kê? Và bạn sẽ làm thế nào để tìm được những người như thế?

2. Bạn nói lời cảm ơn như thế nào?

Để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn có đang dành thời gian để thể hiện lòng biết ơn tới những người đang đóng góp vào thành công của bạn không? Bạn sẽ thể hiện điều đó theo cách nào? Đặc biệt, bạn có thông báo cho mọi người biết về danh sách nói lời "cảm ơn" những người đã hỗ trợ cho bạn không? Và bạn có thường khen tặng họ không? Nếu bạn chưa thật sự thể hiện lòng biết ơn đó thường xuyên, có thể bạn sẽ không giữ được nhiều người bên bạn trong khoảng thời gian dài.

3. Ai là người thầy trong cuộc đời bạn?

Hiện nay, ai đang hướng dẫn và nâng bạn lên một tầm cao mới? Nếu không có ai thực hiện nhiệm vụ này, bạn nên tìm đến họ để nhờ giúp đỡ. Còn những người thầy trước đây thì sao? Bạn đã nói lời cảm ơn họ chưa? Nếu chưa, hãy dành thời gian trong tuần này để viết những dòng cảm ơn để họ thấy bạn biết ơn họ thế nào khi họ đóng góp vào giá trị của bạn.

LỜI KHUYÊN

Đã đến lúc bạn phải nói lời cảm ơn những người bạn đang tư vấn vì những gì họ giúp bạn nhằm phát triển khả năng lãnh đạo. Hãy dành chút thời gian suy nghĩ về đóng góp của mỗi người giúp bạn. Đặc biệt hãy xác định những gì họ làm cho bạn và cách họ giúp đỡ bạn. Sau đó, hãy liên lạc với họ bằng cả lời nói và những dòng chữ trân trọng khi khen tặng họ.

25

Luôn đặt câu hỏi

Tự tin là cảm giác tích cực, tràn đầy sinh lực và hăng hái trước khi bạn thật sự hiểu được hoàn cảnh của mình. Sau khi tốt nghiệp đại học, tôi rất tự tin trong lần đi làm đầu tiên. Tôi có cảm giác mình sẵn sàng lao vào thử thách trong vai trò lãnh đạo một giáo đoàn nhỏ. Lúc đó, tôi nghĩ làm lãnh đạo không khó, nhưng sau đó tôi phải đối mặt với thực tế mà một nhà lãnh đạo thường gặp phải. Điều đó khiến tôi khó chịu. Tôi chợt nhận ra tôi chưa sẵn sàng cho nhiệm vụ này và không biết bắt đầu thế nào. Thậm chí, tôi còn không được ai hướng dẫn nên bắt đầu từ đâu.

Tự tin là cảm giác tích cực, tràn đầy sinh lực và hăng hái trước khi bạn thật sự hiểu được hoàn cảnh của mình.

Tôi có rất nhiều thắc mắc nhưng cái tôi quá lớn đã không cho phép tôi hỏi người khác. Tôi giả vờ biết tất cả. Và đây là công thức sai lầm để có một sự nghiệp lãnh đạo thành công. Sau vài tháng, tôi trở nên liều lĩnh hơn. Người phương Đông có câu tục ngữ: "Muốn biết phải hỏi, muốn giỏi phải học." Cuối cùng, tôi kết luận thà trông có vẻ ngu dốt còn hơn thật sự là một kẻ không biết gì. Vì thế, tôi quyết định tích cực học hỏi nhiều hơn nữa.

Quyết định này lẽ ra đã có thể tháo gỡ những vướng mắc trong tôi. Nhưng mọi thứ lại không diễn ra như thế. Tại sao vậy? Có thể là do những câu hỏi tôi đưa ra không thích hợp. Nhưng quan trọng hơn là vì tôi đã không tìm đúng người để hỏi. Rất may, tôi kịp thời nhận ra, nếu tôi cứ tiếp tục đặt ra những câu hỏi, tôi sẽ sớm tìm ra được câu hỏi phù hợp. Và khi có được những câu hỏi phù hợp, tôi sẽ tìm ra được người trả lời thích hợp. Quá trình đó kéo dài nhiều năm. Nhưng điều tuyệt vời là khi bạn đặt ra những

câu hỏi thích hợp, bạn sẽ tìm ra được người trả lời phù hợp và tất nhiên, bạn sẽ nhận được câu trả lời mình cần.

"Muốn biết phải hỏi, muốn giỏi phải học."

– TỤC NGỮ PHƯƠNG ĐÔNG

TÌM KIẾM CÂU HỎI THÍCH HỢP

Không phải ai cũng khám phá ra bí mật này. Tôi đã đọc được câu chuyện cười kể về ba anh em nhà nọ thích tranh giành nhau xem ai làm ra nhiều của cải nhất. Thực tế, cả ba đều rất giỏi. Một hôm, họ ngồi bên nhau, bắt đầu khoe những món quà mà họ đã dâng tặng mẹ.

Người anh cả nói: "Anh đã xây cho mẹ một ngôi nhà thật lớn."

Người anh thứ hai cũng nói: "Em cũng mua tặng mẹ chiếc Mercedes đẹp nhất và thuê hẳn một tài xế riêng cho mẹ."

"Các anh thua rồi nhé!", người thứ ba bắt đầu, "Các anh đều biết mẹ thích nhất là *Kinh Thánh* nhưng mắt mẹ không được tốt lắm nên em tặng mẹ một con vẹt màu nâu biết đọc toàn bộ *Kinh Thánh*. Phải mất 20 vị tu sĩ trong một tu viện nọ mới dạy được con vẹt đọc hết bộ Kinh đó. Và mỗi năm, em đã phải đóng góp 100 nghìn đô-la để họ dạy con vẹt này. Thế nên, nó là món đồ có giá trị. Bây giờ, mẹ chỉ cần đọc tên chương và câu thơ đầu, toàn bộ phần còn lại, con vẹt sẽ đọc cho mẹ nghe."

Ít lâu sau, mỗi chàng đều nhận được một lá thư của mẹ. Bà viết cho người con thứ nhất như sau: "Milton yêu quý! Ngôi nhà con xây rộng lớn quá. Mẹ chỉ ở có mỗi một phòng mà lại phải dọn dẹp, lau chùi cả tòa nhà như thế!"

Bà viết cho người con thứ hai: "Marty ơi, mẹ già quá rồi, không thể đi đâu được nữa. Mẹ ở nhà suốt ngày thì cần gì đến chiếc Mercedes đâu con. Hơn nữa gã tài xế đó thật là tệ!"

Còn với người con trai thứ ba bà viết nhẹ nhàng hơn: "Melvin yêu quý nhất của mẹ! Con là đứa con trai duy nhất hiểu được mẹ thích gì. Món gà đó thật ngon!"

Phải rất khó khăn, một số người mới hiểu hết tầm quan trọng của việc đặt ra câu hỏi!

Việc đặt câu hỏi có thể phân biệt được người thành công với người thất bại. Tại sao lại vậy? Bởi vì bạn chỉ có thể nhận được câu trả lời khi đặt ra câu hỏi. Nếu không có câu hỏi, sẽ không có câu trả lời. Chuyên gia tài chính đồng thời là cố vấn Tổng thống, Bernard Baruch đã nói: "Có hàng triệu người nhìn thấy táo rụng, nhưng chỉ có Newton mới đặt ra câu hỏi tại sao nó rụng."

Những giây phút thú vị của tôi nhiều khi chỉ là được hỏi những người thành công một vài câu hỏi và lắng nghe họ trả lời. Ngay từ buổi đầu khởi nghiệp, tôi coi đó cũng là một cách để tìm ra những nhà lãnh đạo tài ba nhất trong lĩnh vực của mình trên khắp cả nước. Tôi cố gắng gặp những người như vậy càng nhiều càng tốt, đơn giản chỉ là để hỏi họ một vài câu hỏi và khi họ trả lời, tôi đều ghi chép lại. (Mẹ tôi cũng cho tôi một lời khuyên hữu ích: "Hãy là người biết lắng nghe. Đôi tai giúp con thoát khỏi mọi rắc rối.") Và những thứ tôi học được từ họ có thể giúp tôi rất nhiều trong sự nghiệp.

"Câu hỏi chất lượng làm nên cuộc sống chất lượng. Người thành công đặt ra câu hỏi thích hợp hơn chắc chắn sẽ nhận được câu trả lời hay hơn."

– Anthony Robbins

Thậm chí, tuy đã ở tuổi 60, nhưng tôi vẫn tiếp tục kiếm tìm những nhà lãnh đạo thành công để học hỏi. Tôi cố gắng tiếp xúc thường xuyên với những người mà tôi rất khâm phục và kính trọng. Trước khi gặp họ, tôi luôn chuẩn bị mọi thứ thật kỹ trong khoảng thời gian dài. Tác giả Brian Tracy đã nhận xét: "Nhân tố kích thích chính cho suy nghĩ sáng tạo là những câu hỏi có định hướng rõ ràng. Những câu hỏi được lựa chọn cẩn thận thường đi đúng vào vấn đề và gợi ra những suy nghĩ, ý tưởng mới." Khi câu hỏi càng sâu sắc và chính xác, câu trả lời sẽ càng hay. Đúng như diễn giả Anthony Robbins đã nói: "Câu hỏi chất lượng làm nên cuộc sống chất lượng. Người thành công đặt ra câu hỏi thích hợp hơn chắc chắn sẽ nhận được câu trả lời hay hơn."

NGƯỜI ĐẦU TIÊN BẠN NÊN HỎI

Rất khó để khuyên bạn nên nói chuyện với ai, nói cái gì để giúp bạn phát triển và nâng cao khả năng lãnh đạo bởi điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào công việc, vị trí và hướng phát triển của bạn. Tuy nhiên, tôi có thể chia sẻ với bạn điều này: Trước khi phỏng

vấn một số nhà lãnh đạo, bạn cần làm một điều gì đó. Bạn cần tự đặt ra một số câu hỏi cho chính mình. Nếu những điều bạn làm không phù hợp, thì việc làm theo lời khuyên của những người khác cũng chẳng ích lợi gì. Nếu bạn tự hỏi mình những câu hỏi phù hợp và bước đi đúng hướng trên con đường lãnh đạo thì bạn sẽ sớm hiểu rõ nên hỏi những nhà lãnh đạo khác điều gì.

Tôi đã liệt kê ra 10 câu hỏi mà tôi thấy cần thường xuyên tự đặt ra cho mình. Việc trả lời những câu hỏi này đã giúp tôi thành công trong sự nghiệp lãnh đạo. Tôi hy vọng chúng cũng có giá trị với bạn.

1. Tôi có đang đầu tư vào chính mình không? – câu hỏi về sự trưởng thành của bản thân

Tôi đã thảo luận vấn đề này thật chi tiết và tỉ mỉ trong Chương 14. Thực tế cho thấy các nhà lãnh đạo thậm chí không thể trau dồi đủ kiến thức để cho người khác thật nhiều khi có thể. Tuy nhiên, bạn không thể cho người khác những thứ mình không có. Nhà lãnh đạo giỏi phải biết đầu tư vào bản thân. Họ làm điều đó không phải vì bản thân họ mà còn phải vì lợi ích của mọi người. Càng học nhiều thì khả năng lãnh đạo của bạn càng tốt, rồi bạn sẽ phát triển cao hơn nữa để trở thành nhà lãnh đạo tài ba.

2. Tôi đã thật sự quan tâm đến mọi người chưa? – câu hỏi về động cơ

Bất cứ khi nào có ai đó tâm sự họ muốn trở thành người lãnh đạo, tôi đều hỏi: "Tại sao?". Thông thường, câu trả lời là quyền lực, nhưng có lúc lại là bổng lộc: một chỗ đỗ xe tốt, một góc văn phòng kín đáo, lương cao hay một chức vụ đáng được tôn trọng, v.v... Nhưng hiếm khi tôi nghe thấy câu trả lời tuyệt vời nhất cho những ai muốn làm lãnh đạo: giúp đỡ mọi người.

Quyền lực có thể biến một nhà lãnh đạo đang được phục vụ thành một người tự phục vụ mình.

Trong 10 câu hỏi tôi tự đặt ra cho mình, đây là câu hỏi tôi chú ý nhiều nhất. Tại sao lại như vậy? Vì tôi hiểu quyền lực có ảnh hưởng thế nào. Quyền lực có thể biến một nhà lãnh đạo đang được phục vụ thành một người tự phục vụ mình. Tôi nói điều này là vì một trong những phẩm chất mà tất cả các nhà lãnh đạo giỏi buộc phải có là khả năng nhìn nhận vấn đề, đánh giá hoàn cảnh nhanh chóng, để từ đó đưa ra kế hoạch ứng phó. Họ chưa chắc

thông minh hơn những người khác nhưng họ có thể phản ứng nhanh hơn. Vậy vấn đề này là thế nào?

Vì người lãnh đạo có khả năng đánh giá vấn đề nhanh chóng nên họ thường quan tâm tới những nhu cầu và khát khao của họ trước nhất rồi mới giúp đỡ người khác. Đây luôn là cám dỗ nguy hiểm đối với các nhà lãnh đạo – một cám dỗ chết người.

Cách hay nhất giúp họ tránh khỏi cám dỗ nguy hiểm đó là thật sự quan tâm tới cấp dưới. Nếu bạn xây dựng mối quan hệ với cấp dưới, bạn sẽ hiểu được hy vọng và mơ ước của họ. Tập trung giúp đỡ họ đạt được ước mơ sẽ giúp bạn ít phạm sai lầm ảnh hưởng đến vị trí lãnh đạo.

3. Tôi có đang làm những gì tôi thích và thích những gì tôi làm không? – câu hỏi về đam mê

Mọi người thường xin lời khuyên nên làm thế nào để thành công trong cuộc sống của tôi. Có một số nguyên tắc và nguyên tắc đầu tiên là: "Bạn sẽ không bao giờ hoàn thành nhiệm vụ nếu làm những việc mà mình không thích." Đam mê những gì bạn làm là tâm điểm thành công và viên mãn. Niềm đam mê hâm nóng tinh thần, cho bạn năng lượng trong khi những người khác mệt mỏi. Nó giúp bạn tìm ra câu trả lời khi người khác ngừng đưa ra ý tưởng sáng tạo. Nó thôi thúc bạn hoàn thành ước muốn khi người khác muốn từ bỏ. Nó tiếp thêm sự can đảm, khiến bạn dám đương đầu và chấp nhận thử thách, trong khi người khác muốn chọn vị trí an toàn. Cuối cùng, nó cho phép bạn vui chơi trong khi những người khác phải làm việc.

> **Hỏi: "Tôi có thích những gì mình làm hay mình đơn thuần chỉ làm mà thôi?"**

Mọi người thường bị lún sâu vào vết xe đổ. Tôi thường tự hỏi: "Tôi có thích những gì mình làm hay mình đơn thuần chỉ làm mà thôi?" Rõ ràng, niềm đam mê trong tôi vẫn còn rất lớn, bởi nếu không, tôi đã không làm được nhiều việc đến vậy. Khi các nhà lãnh đạo liên tục phải làm những việc mà họ không thích, đến một lúc nào đó, họ không những thất bại trong công việc, mà còn không giữ được sự kiên định vì phải thỏa hiệp với những điều sai trái hoặc tìm đường đi tắt.

4. Tôi có đầu tư vào đúng người không? – câu hỏi về mối quan hệ

Cách đây 30 năm, tôi đã nghe Charles John vĩ đại nói: "Cuộc sống của bạn sau năm năm sẽ không thay đổi, trừ những người bạn gặp và những cuốn sách bạn đọc." Khi đó, tôi còn rất trẻ nên cứ lắng nghe những gì ông ta nói: Tôi bắt đầu kiếm tìm người tôi ngưỡng mộ. Mỗi khi có cơ hội, tôi đều tìm cách gặp họ. Còn nếu không, tôi sẵn sàng mua băng, đĩa ghi lại những bài dạy của họ hay tham dự các buổi hội thảo.

Chủ đề của cuốn sách *Thuật đắc nhân tâm* của tôi nhấn mạnh vai trò quan trọng của những người xung quanh trong cuộc sống "Tất cả mọi người đều có thể tìm thấy thành công hay thất bại từ chính những mối quan hệ."

> Khi tôi không tìm đúng người và hỏi không đúng câu hỏi, tôi đang lãng phí thời gian của mình và của họ.
>
> Khi tôi tìm đúng người nhưng không hỏi đúng câu hỏi, tôi đang lãng phí thời gian của họ.
>
> Khi tôi không tìm đúng người nhưng hỏi đúng câu hỏi, tôi đang phí phạm thời gian của mình.
>
> Khi tôi tìm đúng người và hỏi đúng câu hỏi, tôi đang đầu tư thời gian của mình.

Hãy cố gắng tìm đúng người và hỏi họ những câu hỏi phù hợp nếu bạn muốn tiếp tục phát triển trên cương vị lãnh đạo.

5. Tôi có làm đúng sở trường không? – câu hỏi về hiệu quả

Người sáng lập công ty Ford Motor, Henry Ford từng nói: "Câu hỏi 'Ai sẽ là ông chủ?' chính là câu hỏi 'Ai có giọng nam cao trong ban nhạc?' Hiển nhiên, đó phải là ca sĩ hát giọng nam cao." Những nhà lãnh đạo hiệu quả xây dựng nền tảng dựa vào sức mạnh của bản thân, cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp tùy theo từng bối cảnh. Họ không xây dựng nền tảng trên sự yếu kém, những gì họ không có khả năng làm. Hãy hiểu rõ và làm đúng theo sở trường của bạn.

6. Tôi có nâng mọi người lên tầm cao mới không? – câu hỏi nhiệm vụ

Bằng việc quan sát cấp dưới, chúng ta có thể trả lời câu hỏi về tính hiệu quả của nhà lãnh đạo. Những người chịu sự quản lý của anh ta đang tiến bộ hơn hay yếu kém đi? Họ đang đi lên hay tụt dốc? Tương lai họ xán lạn hay mịt mờ?

Khi đến các nước đang phát triển, tôi luôn khuyến khích các nhà lãnh đạo sở tại tự đặt ra và trả lời hỏi câu này. Đáng buồn thay, ở

nhiều nơi, chỉ có người lãnh đạo và số ít người thân cận họ mới tiến bộ. Và đây là sai lầm lớn của một nhà lãnh đạo.

Tôi thường nhắc mình, nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là phải cộng thêm giá trị cho mọi người. Đó là lý do duy nhất mà một người gánh vác trọng trách lãnh đạo người khác. Nếu mọi người vươn tới một tầm cao hơn thì người lãnh đạo vẫn có thể tiếp tục sự nghiệp lãnh đạo. Còn nếu điều ngược lại xảy ra, tốt hơn hết vị trí và vai trò lãnh đạo nên được nhường lại cho một người khác.

7. Tôi có quan tâm đến các vấn đề hiện tại không? – câu hỏi thành công

Bí mật thành công được xác định trong nhật ký làm việc của bạn. Người thành công luôn đưa ra quyết định sớm rồi quản lý chúng mỗi ngày. Tập trung vào hiện tại và làm những gì mà thực tế yêu cầu có nghĩa tôi đang từng bước chuẩn bị cho tương lai. Nếu không quan tâm đúng mức đến những vấn đề này, tôi sẽ rất dễ mắc những sai lầm đáng tiếc của ngày hôm nay trong tương lai.

Bất cứ ai có tầm nhìn đều muốn thay đổi mọi thứ để có một tương lai rạng rỡ hơn. Nhưng thực tế thì họ lại không thể làm được điều gì tích cực nếu cứ cố đặt tất cả niềm tin vào tương lai. Khi có người xin tôi lời khuyên về việc thay đổi một số điều trong cuộc sống, tôi nói với họ: "Anh sẽ chẳng thay đổi được cuộc sống nếu không tự thay đổi điều gì đó anh làm hằng ngày." Ngày ngày bạn tự hỏi: "Mình có quan tâm tới những việc mình làm hôm nay không?" thì bạn sẽ vẫn tiếp tục trên cuộc hành trình lãnh đạo, kịp thời sửa chữa sai lầm trong trường hợp xảy ra trái với những gì bạn mong muốn và có thể tạo lập một tương lai tốt đẹp hơn.

Anh sẽ chẳng thay đổi được cuộc sống nếu không tự thay đổi điều gì đó anh làm hằng ngày.

8. Tôi có dành nhiều thời gian để suy nghĩ? – câu hỏi chiến lược cho nhà lãnh đạo

Gót chân Asin (điểm yếu) của nhiều nhà lãnh đạo là không dành nhiều thời gian để suy nghĩ. Nhà lãnh đạo là người định hướng hành động. Họ muốn thúc đẩy chính họ, những người khác và tổ chức của họ tiến lên phía trước. Họ sở hữu khả năng bẩm sinh là: *Không biết ngừng nghỉ*. Điều đó nhiều khi khiến họ không sắp xếp được thời gian suy nghĩ thực tiễn để lãnh đạo hiệu quả nhất.

Vì tôi là người năng động và có sức khỏe dẻo dai nên tôi ép mình luyện tập thói quen suy nghĩ này và tạo ra những hệ thống hoạt động cho mình. Có thể bạn cũng muốn sử dụng chúng để tăng tối đa thời gian suy nghĩ, thì hệ thống đó như sau:

- **Tôi có một nơi để suy nghĩ** (về ý tưởng mà tôi làm): Tôi có một chiếc ghế ngồi thoải mái trong phòng làm việc và tôi luôn dùng nó với mục đích dành riêng cho suy nghĩ sáng tạo và đánh giá;

- **Tôi có lối hình thành ý nghĩ:** Tôi phát triển các quá trình cụ thể sao cho có thể đào sâu và phát triển ý tưởng nảy sinh trong đầu;

- **Tôi có đồng đội cùng phát triển ý nghĩ:** Có một vài người giỏi liên quan đến từng khía cạnh cuộc sống thường góp ý, cộng thêm giá trị vào ý tưởng của tôi và giúp tôi nâng cao suy nghĩ;

- **Tôi có thời gian để nâng cao ý tưởng:** Trước khi thực hiện, tôi kiểm tra ý tưởng cùng những người khác để xem liệu chúng có thành công không;

- **Tôi có một nơi để hạ cánh ý tưởng:** Suy nghĩ tốt có giá trị giới hạn với nhà lãnh đạo nếu nó chẳng bao giờ được thực hiện. Có nhiều người trong tổ chức tôi có khả năng tiếp nhận ý tưởng tốt và biến nó thành hiện thực. Vì vậy, tôi sẵn sàng đặt ý tưởng của mình vào trong tay họ (nghĩa là yêu cầu họ thực hiện) rồi sau đó chỉ việc đầu tư các nguồn và trao quyền cho họ tiến hành ý tưởng đó.

Có thể đây là những thông tin đủ giúp bạn có được suy nghĩ chiến lược. Tuy nhiên, nếu bạn muốn suy nghĩ của mình có chiều sâu, thì bạn phải học hỏi nhiều hơn nữa về vấn đề này (Bạn có thể tham khảo thêm cuốn sách mà tôi đã viết, *Thinking for a Change*).

9. Tôi có đang phát triển những nhà lãnh đạo khác hay không? – câu hỏi kế thừa (những kinh nghiệm quý giá)

Như đã nói ở đầu chương, lúc bắt đầu công việc của một nhà lãnh đạo tự nguyện, tôi đã gặp khó khăn trong việc lôi kéo mọi người theo mình. Đến khi tôi biết cách lãnh đạo thì cũng là lúc có người theo tôi. Lúc đầu, tôi nghĩ lãnh đạo đơn giản là hoàn thành nhiệm vụ. Chỉ khi chia tay với tổ chức thứ nhất và nhìn nó tan rã, tôi mới nhận ra sai lầm của mình. Nếu muốn tổ chức thành công, bạn không thể chỉ biết lãnh đạo cấp dưới, mà cần phát triển cả những

nhà lãnh đạo khác.

Tôi đã mất nhiều thời gian để học cách phát triển những lãnh đạo khác, và còn mất nhiều thời gian hơn khi thật sự bắt tay thực hiện nhiệm vụ này. Sau nhiều năm tập trung phát triển năng lực lãnh đạo, lúc này tôi mới hiểu, lãnh đạo cấp dưới thường nhanh và đơn giản nhưng hiệu quả thấp. Còn lãnh đạo cấp trên có phần chậm và khó khăn hơn nhưng lại gặt hái nhiều thành công lớn. Vậy cái giá phải trả cho việc phát triển các nhà lãnh đạo là rất cao, tuy nhiên chúng ta lại thu được lợi nhuận lớn. Do đó, đó là cách lãnh đạo duy nhất mà tôi muốn chọn.

10. Tôi có làm hài lòng Chúa không? – câu hỏi niềm tin tín ngưỡng

Câu hỏi cuối cùng không liên quan gì đến bạn nhưng nó lại là câu hỏi quan trọng nhất với cá nhân tôi. Thật xin lỗi nếu nó khiến bạn cảm thấy khó chịu. Nhưng nếu tôi đã hết lòng với bạn suốt chặng đường như tôi đã viết, thì tôi buộc phải cho thêm câu hỏi này. Câu hỏi quan trọng về niềm tin tín ngưỡng là: "Điều gì xảy ra nếu một người thống trị được cả thế giới nhưng lại đánh mất linh hồn?" Khả năng lãnh đạo của tôi và cuộc sống của tôi sẽ trở nên ngắn ngủi nếu những gì tôi làm không làm hài lòng Chúa.

Một vài người xem các câu hỏi chỉ là dấu hiệu của sự ngu dốt, kém hiểu biết. Nhưng tôi xem chúng là dấu hiệu của sự hứa hẹn, tò mò và cả khát khao tiến bộ – dù những câu hỏi trên thật đau đầu, buộc người trả lời phải suy nghĩ, trong khi người hỏi thường không hỏi đi hỏi lại những câu hỏi giống nhau. Nếu bạn không tự hỏi, bạn sẽ không tiến bộ. Nếu không biết lắng nghe, bạn sẽ chẳng có cơ hội học hỏi những gì người ta nói. (Người ta hay nói rằng người khôn ngoan luôn biết lắng nghe, kẻ ngu dốt thường tập trung nói.) Nếu bạn không hỏi, bạn sẽ chẳng khi nào nhận được câu trả lời. Và hãy nhớ rằng nếu bạn không tiếp tục hỏi khi là lãnh đạo, thì có lẽ bạn nên mua một cái ghế xích đu, đặt lên cổng trước nhà bạn, hằng ngày ngồi chơi nơi đó vì lúc ấy bạn đã được nghỉ hưu.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Bản ngã có nằm trong sự trưởng thành?

Bạn sẽ hỏi câu hỏi thể hiện sự ngờ nghệch hay thiếu kinh nghiệm của mình ở mức độ nào? Xin hãy trả lời trung thực, bạn có sợ bị người khác thấy mình ngớ ngẩn không?

Và bạn có thấy lo lắng về những điều người khác sẽ nghĩ về bạn không? Nếu bạn đã đi trên con đường lãnh đạo một thời gian dài và phải miễn cưỡng lập ra những câu hỏi thì điều đó sẽ rất khó thay đổi. Tuy nhiên, bạn sẽ chọn để người khác thấy mình ngớ ngẩn trong năm phút hay sẽ là một người ngớ ngẩn suốt đời. Hãy bắt đầu đặt ra những câu hỏi từ hôm nay và làm việc để giảm bớt những mối lo lắng của bạn.

2. Bạn cần tự hỏi và trả lời những câu hỏi gì?

Bạn sẽ không bao giờ trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả nếu bạn không chịu trách nhiệm cho hành động và sự trưởng thành của mình. Và bạn không thể làm điều này mà không hỏi bản thân những câu hỏi khó. Hãy tự đặt ra những câu hỏi của riêng mình hay sử dụng 10 câu hỏi trong chương này để chắc chắn bạn đang đi đúng hướng.

3. Ai có thể tiếp nhận những câu hỏi của bạn?

Hãy sẵn sàng hỏi và mạo hiểm dù trông bạn có vẻ như ngớ ngẩn trước mặt mọi người, bởi điều đó sẽ định hướng đúng đắn thái độ học hỏi của bạn. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là lập ra kế hoạch phát triển. Hãy nghĩ về những người mà bạn có thể học hỏi để phát triển và hãy cố gắng xin các cuộc hẹn gặp trực tiếp với họ. Tuy nhiên, trước khi đi gặp họ, bạn phải dành ít nhất hai giờ đồng hồ để chuẩn bị mọi thứ và phải viết ra các câu hỏi. Trong trường hợp người đó là tác giả viết sách, bạn phải đọc hết cuốn sách đó rồi mới đặt ra các câu hỏi. Còn khi họ là nhà thuyết trình, bạn phải nghe họ nói trước tiên.

LỜI KHUYÊN

Hãy nắm lấy cơ hội, tập trung vào những vấn đề mà bạn có thể hướng dẫn những lãnh đạo khác. Họ hỏi bạn những câu hỏi gì? Và họ lĩnh hội lời khuyên đó ra sao, có cởi mở không? Họ chỉ lắng nghe lời khuyên của bạn, hay còn chú ý đến cả những lời khuyên từ bạn bè và đồng nghiệp của họ nữa? Hãy thảo luận cùng họ những vấn đề bạn biết trong lĩnh vực này.

26

Xây dựng di sản cho mình

Vào ngày 18/12/1998, tôi bị một cơn đau tim nặng. Đêm đó khi nằm trên sàn nhà chờ xe cứu thương, tôi nghĩ về hai vấn đề: thứ nhất, nếu chết lúc này, thì tôi còn quá trẻ. Thứ hai, tôi vẫn chưa làm hết những gì tôi mong muốn.

Nhờ có y học phát triển và nhiều người cầu nguyện, tôi đã qua khỏi và hiện tại, rất khỏe mạnh. Trong thời gian dưỡng bệnh, tôi suy nghĩ nhiều về sự sống, cái chết, về tầm ảnh hưởng tôi mong muốn đạt được trước khi qua đời. Rồi khi nghĩ về những gì có thể xảy ra, tôi nghĩ đến những người sẽ có mặt trong buổi lễ tưởng niệm của mình. Tôi băn khoăn không biết họ sẽ nói gì. Và trong thời điểm thành thực nhất, tôi mỉm cười nhận ra rằng nhiều người dự đám tang của tôi chẳng qua là do thời tiết – bởi chỉ 30 phút sau đó, họ sẽ ở trong một tòa nhà lớn, và điều quan trọng nhất trong tâm trí họ là đi tìm một nơi có món xà lách khoai tây!

TÔI SẼ ĐỂ LẠI NHỮNG GÌ?

Cơn đau tim vừa rồi hóa ra lại là một điều có lợi khiến tôi tự hỏi: "Mình để lại những di sản gì?" Di sản là một cái gì đó chúng ta để lại cho thế hệ sau. Nó có thể là của cải, vật chất, nhưng cũng có thể là những nguyên tắc đạo đức. Nó cũng có thể là những người mà nhờ quen biết chúng ta, cuộc đời họ trở nên tươi sáng hơn.

Tôi đang ngày một già đi và bắt đầu nghĩ nhiều hơn đến di sản của mình. Tôi hỏi những lãnh đạo mà tôi ngưỡng mộ xem họ muốn để lại gì sau khi qua đời. Vài năm trước đây, tại một cuộc hội thảo, tôi nói chuyện với John Wooden, huấn luyện viên bóng rổ của trường Đại học UCLA Bruins huyền thoại, khi đó đã 92 tuổi về di sản của ông và ông mong muốn mọi người sẽ nhớ về mình như thế nào.

Ông trả lời không chút do dự: "Chắc chắn là tôi không mong người ta nhớ đến tôi như nhớ đến những chiếc cúp, những danh hiệu vô địch quốc gia." Khán giả ồ lên ngạc nhiên. Ông dừng lại một lúc lâu để suy nghĩ. Cuối cùng, ông lên tiếng: "Tôi mong mọi người nhớ đến tôi là một con người tốt bụng và quan tâm đến người khác." Tất cả mọi người phải khiêm nhường trước sự uyên thâm mộc mạc của ông và nó nhắc nhở chúng tôi về một sự khác biệt giữa giá trị và những điều nhỏ bé. Những thành công John Wooden đạt được trong sự nghiệp thật đáng kính nể, nhưng ông lại muốn mọi người nhớ đến vì cách đối đãi của mình với người khác.

BẠN SẼ ĐỂ LẠI GÌ?

Một ngày nào đó cả tôi và bạn đều phải chết. Và cuối cùng cả cuộc đời chúng ta sẽ được tổng kết lại thành một câu. Bạn mong người ta nói gì về bạn? Cựu đại sứ Mỹ Claire Booth Luce khéo léo gọi câu đó là "câu sinh mệnh". Nếu bạn chủ ý tạo nên di sản của mình, thì mọi người tham dự đám tang của bạn sẽ không phải băn khoăn xem câu sinh mệnh này là gì.

Tổng thống Roosevelt bình luận: "Cuộc sống giống như một lần nhảy dù, bạn phải thực hiện chính xác ngay từ lần đầu tiên." Chân thành mà nói, không ai trong chúng ta thực hiện chính xác tuyệt đối. Tôi cho rằng tất cả chúng ta đều mong quay lại và thực hiện một số thay đổi trong cuộc đời mình. Ngay bây giờ, chúng ta có thể chọn sống một cuộc sống có thể giúp chúng ta vẫn có ảnh hưởng đến người khác sau khi qua đời. Chúng ta có thể tạo nên một di sản đáng giá để lại cho thế hệ sau. Để đạt được điều này, tôi khuyên bạn thực hiện những điều sau:

1. Chọn ra di sản bạn muốn để lại cho người khác

Những di sản để lại cho người khác có thể vô tình hay hữu ý. Tôi thấy rằng hầu như là vô tình. Bản thân tôi cũng nhận được những di sản của nhiều người mà thực chất họ không hề chủ ý làm điều đó. Chẳng hạn như, ông tôi là một minh chứng cho ý chí và nghị lực kiên cường. Bà tôi là người đầu tiên chia sẻ cùng tôi niềm đam mê thích ngao du. Còn mẹ trao tôi tình yêu vô bờ bến. Thầy Horton, thầy giáo dạy tôi năm lớp năm, giúp tôi nhận ra mình có tư chất của một lãnh đạo. Anh bạn Wayne McConnahey khiến tôi yêu thích thể thao. Mỗi người trong số họ đều có ảnh hưởng to lớn đến cuộc đời tôi. Chúng vẫn còn đến hôm nay – ý chí, thích ngao du, đam mê lãnh đạo và niềm vui trong thể thao. Tôi nghĩ không

ai trong số họ chủ ý để lại những điều này cho tôi. Họ hoàn toàn là chính mình, và tôi "có được" những phẩm chất này vì tôi được sống cùng họ.

Tiểu thuyết gia Anatole France, người từng đạt giải Nobel, nhận xét: "Người ta thường không biết phải làm gì, nhưng lại mong làm được điều gì đó sẽ tồn tại mãi mãi." Hầu hết mọi người không chủ tâm tạo ra di sản. Nhưng họ nên làm điều này. Ngoài bạn ra, không ai quan tâm đến di sản mà bạn để lại. Nếu bạn không có trách nhiệm và hiểu rõ di sản của mình, sẽ không có ai làm điều đó.

Hãy chú ý lựa chọn di sản của mình. Theo cách đó, bạn mới có thể tạo ra tác động to lớn đến thế hệ tương lai. Bạn có thể bắt đầu làm điều này ngay từ hôm nay bằng việc định nghĩa "câu sinh mệnh" của mình. Có thể bạn chưa mường tượng ngay được. Nếu bạn giống tôi, bạn sẽ cần thời gian để xác định nó. Tôi bắt đầu nghĩ đến mục đích của mình từ cuối những năm 1960, và tiếp tục phát triển nó. Dưới đây là sự thay đổi câu sinh mệnh theo thời gian cùng với suy nghĩ của tôi.

Tôi muốn là một mục sư vĩ đại;

Muốn trở thành người truyền đạt uyên thâm;

Tôi muốn là một nhà văn ưu tú;

Và một nhà lãnh đạo tài ba.

Khi tôi trưởng thành và nhận thức mở rộng hơn, mục đích của tôi lại thay đổi. Khi nhìn vào những phát biểu đó, tôi nhận thấy khao khát của tôi được trở thành mục sư, người truyền đạt, nhà văn và nhà lãnh tài giỏi thật sự là khao khát làm tăng thêm giá trị cho mọi người.

"Hầu hết mọi người không làm chủ cuộc đời mình, mà chỉ biết chấp nhận nó."

– John Kotter

Bạn sẽ để ý thấy một bước chuyển quan trọng trong suy nghĩ của tôi, nó đóng vai trò then chốt vô tình tạo nên di sản của tôi. Giờ đây, thay vì tập trung vào mong muốn trở thành người như thế nào, tôi lại đặt trọng tâm hướng sang người khác. Và vì vậy, tôi đã

đúc kết câu định mệnh cuối cùng của mình như sau: **"Tôi muốn tăng thêm giá trị cho những người lãnh đạo, nhân lên nhiều lần giá trị cho những người khác."** Khi qua đời, tôi hy vọng người khác sẽ công nhận tôi đã làm điều đó.

John Kotter, một tác giả đồng thời cũng là một lãnh đạo tài ba từng nói: "Hầu hết mọi người không làm chủ được cuộc đời mình, mà chỉ biết chấp nhận nó." Hy vọng bạn không nằm trong số đó. Hãy bắt đầu chọn lựa di sản bạn muốn để lại cho người khác. Có thể đó chỉ là khởi đầu của tiến trình, nhưng cũng ổn thôi, rồi bạn sẽ phải hoàn tất mọi thứ.

2. Tạo ra di sản bạn mong muốn để lại ngay từ hôm nay

Trước hết hãy xác định di sản. Sau đó, phải cố gắng duy trì nó. Cách bạn thực hiện là sự bảo đảm lớn nhất nhằm để lại di sản bạn khao khát. Trong cuốn *Để hôm nay trở thành kiệt tác*, tôi đã khẳng định, thành công của một người là do công việc thường ngày của họ quyết định. Hay có thể nói, bí mật di sản bạn để lại do công việc thường ngày của bạn quyết định. Tổng hợp cách bạn sống mỗi ngày trở thành di sản của bạn. Và tổng hợp mỗi hành động theo thời gian, bạn có thể thấy được di sản của mình bắt đầu hình thành.

Trong cuốn *Training for Power and Leadership* (tạm dịch: Rèn luyện cho quyền lực và cương vị lãnh đạo), Grenvill Kleiser viết:

Cuộc đời bạn như một cuốn sách. Trang tựa đề là tên bạn, là lời giới thiệu của bạn với thế giới. Những trang sách là kết quả của nỗ lực, khó khăn, niềm vui, thành quả hằng ngày, thậm chí sự nản lòng của bạn. Hằng ngày, những ý nghĩ và hành động của bạn được viết vào cuốn sách cuộc đời. Hàng giờ, thành tích được tạo ra phải tượng trưng cho thời gian. Khi mà từ "hoàn tất" được viết lên, hãy để nó nói cho mọi người rằng nó là một thành quả của một mục đích cao quý, cống hiến hết mình và công việc xuất sắc.

Hầu hết mọi người không thể chọn lựa mình chết khi nào hay như thế nào. Tuy nhiên, họ có thể quyết định họ sẽ sống như thế nào. Nhà xã hội học Anthony Campolo kể về một cuộc nghiên cứu trong đó 50 người ở độ tuổi 95 được hỏi: "Nếu được sống lại thời tuổi trẻ, ông/ bà sẽ làm gì khác?" Vì là câu hỏi mở nên câu trả lời của mọi người rất khác nhau. Tuy nhiên, có ba câu trả lời nổi bật:

Nếu được trẻ lại, tôi sẽ suy nghĩ sâu xa hơn.

Nếu được trẻ lại, tôi sẽ liều lĩnh hơn.

Nếu được trẻ lại, tôi sẽ làm nhiều điều hơn.

Khi bạn bước tới ngưỡng cửa của cái chết, tôi hy vọng bạn không phải hối tiếc điều gì, rằng bạn đã sống một cuộc đời ý nghĩa và làm tất cả những điều bạn có thể. Do đó, hãy chú ý đến di sản của mình và sống cùng nó mỗi ngày, bởi điều đó sẽ giúp bạn thực hiện tốt hơn.

3. Đánh giá cao giá trị của một di sản quý

Charles F. Kettering, nhà phát minh kiêm cựu Giám đốc bộ phận nghiên cứu của General Motor nói: "Điều vĩ đại nhất mà thế hệ ngày nay có thể làm được là xây những bậc thang cho thế hệ sau." Niềm vui sẽ rất lớn khi dẫn người khác đến những nơi họ chưa từng đến và những đỉnh cao họ chưa bao giờ dám mơ. Là một nhà lãnh đạo, bạn có cơ hội để thực hiện những việc đó.

> **Hầu hết mọi người không chọn lựa khi nào hay họ chết như thế nào. Tuy nhiên họ có thể quyết định họ sẽ sống như thế nào.**

Tôi nghĩ rằng khả năng để tạo nên một di sản đích thực phụ thuộc nhiều vào thái độ của con người. Trước hết, bạn phải quan tâm đến mọi người. Thứ hai, bạn phải hiểu rõ một di sản tốt có tác động lớn như thế nào. Bạn phải thấy được bạn bình thường bao nhiêu khi so sánh với nhiệm vụ mà bạn được giao phó với cương vị của một lãnh đạo. Điều đó đòi hỏi một mức độ lạc quan, sự trưởng thành, tính khiêm tốn mà những người lãnh đạo không có được. Mục tiêu của bạn với cương vị lãnh đạo không phải là trở nên không thể thiếu đối với những người bạn lãnh đạo, mà là để lại cái gì đó không thể thiếu đối với họ.

Nhà giáo dục D. Elton Trueblood viết: "Ít nhất chúng ta bắt đầu nhận ra ý nghĩa trong cuộc sống rằng sẽ chẳng khi nào chúng ta ngồi dưới những tán cây râm mát ngay cả khi chính bàn tay chúng ta trồng nên nó." Đó là một viễn cảnh đúng đắn với một người tạo nên di sản.

ĐẦU TƯ CHO THẾ HỆ SAU

Tôi nhận ra rằng di sản chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ những giai đoạn cuộc đời mình. Tôi đã 60 tuổi, các con tôi đã trưởng thành; Magaret và tôi đang vui hưởng hạnh phúc cùng con cháu. Trái lại,

nếu bạn mới có một gia đình, lúc này, con cái bạn sẽ là tiêu điểm xây dựng di sản. Điều đó hiển nhiên đúng. Khi con chúng tôi còn nhỏ, Magaret và tôi tập trung truyền lại những giá trị và kỹ năng cho Elizabeth và Joel. Khi chúng trưởng thành, vợ chồng tôi quyết định trao tặng cho chúng những thứ sau:

- Tình yêu vô bờ bến;
- Niềm tin;
- Những nguyên tắc sống và nguyên tắc thành công;
- Tình cảm bền vững.

Kiểu cầu nào bạn đang xây dựng cho những người gắn bó gần gũi với bạn? Bạn sẽ làm hết mình với cương vị lãnh đạo không chỉ cho bản thân, cho những người bên bạn hôm nay, mà còn cả những người bên bạn mai sau? Nhận biết được một ngày kia mọi người sẽ gói gọn cuộc đời bạn trong một câu là nghiêm túc. Đón nhận nó là một cách cảm tạ Chúa, cuộc đời, gia đình, và những người mà bạn sẽ không bao giờ gặp mặt.

BÀI TẬP ÁP DỤNG

1. Di sản quan trọng thế nào với bạn?

Nhiều nhà lãnh đạo không nghĩ đến việc để lại một di sản. Bạn đánh giá điều đó thế nào? Bạn đã bao giờ nghĩ đến ý tưởng để lại di sản trước khi đọc cuốn sách này chưa? Bạn đã sẵn sàng bắt đầu hình thành ý tưởng cho nó chưa? Cho dù bạn ở nơi nào trên hành trình lãnh đạo - bạn là một lãnh đạo trẻ còn thiếu kinh nghiệm hay một vị "lão thành tóc hoa râm", không bao giờ là quá sớm để bắt đầu suy nghĩ về ý nghĩa của cuộc đời bạn. Hãy ưu tiên lựa chọn tạo nên một di sản.

2. Bạn mong di sản của mình là gì?

Cần có thời gian để xác định di sản bạn muốn để lại. Hãy tự hỏi đặt ba câu hỏi sau:

Trách nhiệm của mình là gì? (Cây hỏi này giúp bạn xác định cần làm gì.)

Khả năng của bạn là gì? (Câu hỏi này giúp bạn xác định những gì bạn có khả năng làm.)

Cơ hội của mình là gì? (Câu hỏi này giúp bạn xác định bạn đã có khả năng làm được gì.)

Sau khi trả lời những câu hỏi này, hãy sử dụng các câu trả lời để viết ra một "câu sinh mệnh" súc tích.

3. Bạn đang tạo ra di sản đó?

Một di sản không được tạo nên đơn giản bởi vì một người viết ra một câu sinh mệnh. Nó hình thành, bởi vì người đó nuôi nấng nó mỗi ngày. Cuộc sống hiện tại của bạn phù hợp với câu sinh mệnh bạn đã viết ra không? Nếu không, vì sao? Bạn phải ngừng làm gì? Bạn phải bắt đầu làm gì? Bạn phải làm điều gì nhiều hơn nữa? Sự điều chỉnh cuộc sống của bạn có thể không đáng kể hoặc có thể cần một bước chuyển lớn hơn. Hãy bắt đầu thực hiện ngay hôm nay.

LỜI KHUYÊN

Hãy yêu cầu người bạn đang cố vấn xác định mục tiêu cao nhất trong công việc. Yêu cầu họ miêu tả chính xác mục tiêu đó. Yêu cầu họ lý giải vì sao họ chọn mục tiêu đó và thời gian để họ đạt được mục tiêu. Yêu cầu họ miêu tả càng chi tiết càng tốt. Sau đó, hãy yêu cầu họ miêu tả những hành động hiện tại nhất quán và không nhất quán với mục tiêu của họ. Hãy đề nghị họ xác định những thay đổi cần thiết để đi đúng trên con đường thực hiện mục tiêu. Hãy yêu cầu họ viết ra một câu di sản theo những giá trị họ có và những hành động họ cần làm để tạo cơ hội tốt nhất nhằm đạt được di sản đó.

Kết luận

Tôi hy vọng bạn thích 26 quy tắc vàng mà tôi đã gói gọn trong cuốn sách này. Quan trọng hơn, tôi hy vọng chúng có thể giúp ích cho bạn. Điều đáng tiếc đối với một cuốn sách như vậy là bạn dễ dàng lướt qua nó, *hiểu* được những tư tưởng trong đó nhưng lại *không làm gì* với nó. Thông tin đơn thuần không thể giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Bạn cần áp dụng nó vào cuộc sống nếu bạn mong muốn thay đổi và trở nên giỏi hơn.

Nếu lãnh đạo là công việc mới mẻ với bạn, bạn hãy tin rằng khả năng lãnh đạo của bạn đang tiến bộ nhờ đọc cuốn sách này và học được từ những sai lầm. Bất kể bạn làm gì, đừng dừng lại ở đây. Khả năng lãnh đạo không phát triển trong một thời điểm. Nó phát triển cùng với thời gian, và bạn càng chú tâm phát triển khả năng lãnh đạo, bạn càng có tiềm năng trở thành một nhà lãnh đạo ưu tú. Đừng bao giờ ngừng học hỏi.

Nếu bạn là một lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm, từng gặt hái nhiều thành công, và nhiều điều trong cuốn sách này nhắc nhở lại những gì bạn đã biết, hãy tập trung vào khía cạnh khác đúng đắn hơn: ươm trồng những nhà lãnh đạo khác. Đừng quên rằng giá trị tiềm ẩn lớn nhất không phải là khả năng lãnh đạo của bạn, mà là khả năng giúp những người có tiềm năng lãnh đạo trở thành những lãnh đạo thành công. Bạn có thể tạo ảnh hưởng to lớn hơn bằng việc phát triển một nhóm nhỏ các nhà lãnh đạo, hơn là lãnh đạo một đội quân khổng lồ.

Và cho dù bạn ở đâu trên hành trình lãnh đạo của mình, hãy không ngừng phát triển, không ngừng lãnh đạo, và không ngừng làm việc để tạo nên sự khác biệt.